



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**PAULO RENAN TEIXEIRA ARAÚJO**

**GOVERNANÇA DE TI EM EMPRESAS CEARENSES DE CAPITAL ABERTO:  
ANÁLISE DE RELATÓRIOS ANUAIS À LUZ DA ITIL 4**

**FORTALEZA**

**2023**

PAULO RENAN TEIXEIRA ARAÚJO

GOVERNANÇA DE TI EM EMPRESAS CEARENSES DE CAPITAL ABERTO: ANÁLISE  
DE RELATÓRIOS ANUAIS À LUZ DA ITIL 4

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Luma Louise Sousa Lopes.

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

A69g Araújo, Paulo Renan Teixeira.  
Governança de TI em empresas cearenses de capital aberto : Análise de relatórios anuais à luz da ITIL 4 /  
Paulo Renan Teixeira Araújo. – 2023.  
92 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2023.  
Orientação: Profª. Dra. Luma Louise Sousa Lopes.

1. ITIL 4. 2. Governança de TI. 3. Governança corporativa. 4. Gerenciamento de Serviços de TI. 5.  
Relatórios anuais de empresas cearenses de capital aberto. I. Título.

CDD 658

---

PAULO RENAN TEIXEIRA ARAÚJO

GOVERNANÇA DE TI EM EMPRESAS CEARENSES DE CAPITAL ABERTO: ANÁLISE  
DE RELATÓRIOS ANUAIS À LUZ DA ITIL 4

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em 11/07/2023.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Luma Louise Sousa Lopes (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

A minha família, ao meu filho e aos vindouros.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por permitir cada sinapse, cada pulsação, cada respiração, cada momento extraordinário no âmbito físico e metafísico para que este trabalho fosse iniciado e terminado.

Aos meus pais que sempre investiram na minha educação me estimulando para uma riqueza na vida intelectual. Esse presente imaterial único não me pode ser tirado por ninguém.

Aos meus irmãos pela companhia em crescimento. A minha irmã Renata por me ensinar que a disciplina da vida começa nos cuidados da casa. Ao meu irmão Matheus por me ensinar a encontrar o sorriso mesmo que o mundo desabe.

A minha esposa por ler e conversar comigo sobre este trabalho e sobre outros assuntos da vida, lançando mão de rigidez, detalhismo e perfeição para ampliar o meu olhar. Se o leitor considerar as análises robustas e pontuais, Ingridy Maria tem culpa em grande parte disso. A você o meu amor.

Ao meu filho Pedro Alef por me fazer, impreterivelmente, valorizar cada pouco momento livre em prol da execução daquilo necessário ao cumprimento das metas deste projeto. Ele ainda vai saber que todo o trabalho no seu cuidado me livrou da ociosidade e procrastinação. Amo a você e aos vindouros.

À Prof<sup>a</sup> Dra. Luma Louise Sousa Lopes que me aceitou como orientando para minha felicidade, me instruiu com grande organização e ao mesmo tempo com uma leveza ímpar. Cada vez que eu pensava estar perfeito, ela encontrava maneiras de deixar muito mais primoroso.

Aos professores da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da UFC que fizeram parte da minha vida acadêmica, me fornecendo cada peça desse quebra cabeça a ser finalizado com este trabalho.

Não poderia deixar de agradecer a Fraternidade São Pio X que com seus sacerdotes em espírito de “*gratia gratia dada*” me orientam e orientaram para um equilíbrio espiritual e proximidade com Deus mediante ritos, família, estudos dedicados e orações. Meu agradecimento especial a Dom Lourenço Fleichman que sempre estará perto de nós em nossos corações, mentes e orações.

Por fim, a todos os demais que de alguma forma contribuíram para este projeto.

Pensamentos valem e vivem pela observação exata ou nova, pela reflexão aguda ou profunda; não menos querem a originalidade, a simplicidade e a graça do dizer.  
(ASSIS, 1906, p. 1)

## RESUMO

Dentre os diferentes frameworks proporcionados no âmbito da governança de TI, o ITIL aparece como destaque para o gerenciamento de serviços de TI dentro das organizações. A versão ITIL 4 traz atualizações importantes que impactam diretamente a forma como se compreendem as 34 práticas desse framework no cotidiano das empresas. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo compreender as práticas de governança de TI apresentadas pelas empresas cearenses listadas na bolsa de valores em seus relatórios anuais à luz da ITIL em sua versão 4. Para tal, foi conduzido em natureza qualitativa e descritiva, além de apresentar estratégia de estudo de casos múltiplos em uma análise de conteúdo direta categorial dos relatórios anuais de sete empresas cearenses listadas na B3. As empresas têm dado ênfase à registros com perspectiva global da Gestão Geral nos textos dos relatórios, o que pode indicar impacto indireto na criação e manutenção dos serviços de TI. Por outro lado, as práticas em Gestão de Serviços são apontadas a partir de uma quantidade menor de registros, mas denotando uma influência direta nos serviços de TI fornecidos aos usuários. Por fim, as práticas de Gestão Técnica surgem em raros momentos ao longo dos textos, aludindo para um impacto direto nos serviços específicos de TI relatados pelos relatórios. Desse modo, a análise de conteúdo mostra para o pesquisador e leitor que a mensagem latente dos relatórios apresenta o desdobramento empírico das práticas do ITIL 4, ainda que haja uma seleção de atividades notoriamente mais evidentes.

**Palavras-chave:** ITIL 4; governança de TI; relatórios anuais.



## ABSTRACT

Among the various frameworks provided within the scope of IT governance, ITIL stands out as a prominent choice for managing IT services within organizations. The ITIL 4 version introduces significant updates that directly impact the understanding of the 34 practices encompassed by this framework in the daily operations of companies. In light of this, the objective of this study is to comprehensively examine the IT governance practices presented by the companies listed on the stock exchange in the state of Ceará, Brazil, through the analysis of their annual reports in the context of ITIL version 4. To accomplish this, a qualitative and descriptive approach was employed, employing a strategy of multiple case studies and employing direct categorical content analysis of the annual reports from seven Ceará-based companies listed on B3. The companies have emphasized records with a global perspective of General Management in the texts of reports, which may indicate an indirect impact on the creation and maintenance of IT services. On the other hand, the practices in Service Management are pointed out from a smaller amount of records, but denoting a direct influence on the IT services provided to users. Finally, Technical Management practices appear in rare moments throughout the texts, alluding to a direct impact on the specific IT services reported by the reports. Thus, the content analysis effectively reveals to both the researcher and the reader that the implicit message conveyed by the reports unfolds the empirical implementation of ITIL 4 practices, despite the notable emphasis on certain activities.

**Keywords:** ITIL 4; IT governance; annual reports.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Dimensões do ITIL 4.....	25
Figura 2 – Fluxo de Valor em ITIL 4 .....	26
Quadro 1 – Práticas de Gestão Geral em ITIL 4 .....	27
Quadro 2 – Práticas de Gestão de Serviços em ITIL 4 .....	28
Quadro 3 – Práticas de Gestão Técnica em ITIL 4.....	30
Quadro 4 – Caracterização dos casos analisados.....	35
Quadro 5 – Síntese dos principais achados em Gestão Geral .....	65
Quadro 6 – Síntese dos principais achados em Gestão de Serviços .....	86
Quadro 7 – Síntese dos principais achados em Gestão Técnica.....	90

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AFP	<i>Adaptative Framework Project</i>
AM	Amazonas
AN	Análise de Negócio
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
ASG	Ambiental, social e governança
ATI	Gerenciamento de Ativos de TI
BI	<i>Business Intelligence</i>
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
COVID	<i>Corona Virus Disease</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CS	Central de Serviço
DGS	Desenvolvimento e Gerenciamento de Software
DS	Design de Serviço
DSS	Diálogos Semanais de Segurança
FNE	Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste
GA	Gerenciamento da Arquitetura
GC	Gerenciamento do Conhecimento
GC	Governança Corporativa
GCD	Gerenciamento de Capacidade e Desempenho
GCF	Gerenciamento de Configuração de Serviço
GCS	Gerenciamento do Catálogo de Serviços
GCT	Gerenciamento de Continuidade de Serviço

GD	Gerenciamento da Disponibilidade
GE	Gerenciamento da Estratégia
GED	Gerenciamento Eletrônico de Documentos
GF	Gerenciamento de Fornecedor
GFS	Gerenciamento Financeiro dos Serviços
GI	Gerenciamento de Incidente
GIFP	Gerenciamento de Infraestrutura e Plataforma
GIP	Gerenciamento de Implantação
GJ	Gigajoule
GL	Gerenciamento de Liberação
GMO	Gerenciamento de Mudança Organizacional
GNS	Gerenciamento de Nível de Serviço
GP	Gerenciamento de Projeto
GPB	Gerenciamento de Problema
GPF	Gerenciamento do Portfólio
GR	Gerenciamento de Relacionamento
GRC	Governança, risco e conformidade
GRI	Gerenciamento de Risco
GRS	Gerenciamento de Requisição de Serviço
GSI	Gerenciamento da Segurança da Informação
GT	Grupo de Trabalho
GTFT	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho
HM	Habilitação de Mudança
IA	Inteligência Artificial

IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IGR	Índice Geral de Reclamação
IPO	Initial Public Offering
ISO	International Organization for Standardization
IT	<i>Information Technology</i>
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MC	Melhoria Contínua
MES	<i>Manufacturing Execution System</i>
MGE	Monitoramento e Gerenciamento de Eventos
MR	Medição e Relatórios
NBR	Norma Técnica Brasileira
NIP	Notificação de Intermediação Preliminar
NOC	Núcleo de Observação e Controle
NTO	Núcleo Técnico Operacional
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PDCA	<i>Plan, do, check, act</i>
PE	Pernambuco
PETI	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
RAS	Declaração de Appetite a Riscos
RI	Relações com Investidores
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor

SIC	Sistema de Informação ao Cidadão
SIG	Sistema Interno de Gestão
SST	Saúde e Segurança do Trabalho
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
VOC	Voz do Cliente
VTS	Validação e Teste de Serviço

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GOVERNANÇA DE TI</b>	<b>18</b>
2.1	Da Governança Corporativa para a Governança de TI	19
2.2	Práticas e Modelos em Governança de TI	23
<b>3</b>	<b>INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY (ITIL)</b>	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>32</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>36</b>
5.1	Caracterização dos casos analisados	36
5.2	Gestão Geral	36
5.2.1	<i>Gerenciamento da Estratégia (GE)</i>	37
5.2.2	<i>Gerenciamento da Segurança da Informação (GSI)</i>	39
5.2.3	<i>Gerenciamento de Fornecedor (GF)</i>	40
5.2.4	<i>Gerenciamento de Mudança Organizacional (GMO)</i>	42
5.2.5	<i>Gerenciamento de Projetos (GP)</i>	44
5.2.6	<i>Gerenciamento de Relacionamento (GR)</i>	47
5.2.7	<i>Gerenciamento de Riscos (GRI)</i>	50
5.2.8	<i>Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho (GTFT)</i>	52
5.2.9	<i>Gerenciamento do Conhecimento (GC)</i>	54
5.2.10	<i>Gerenciamento do Portfólio (GPF)</i>	56
5.2.11	<i>Gerenciamento Financeiro dos Serviços (GFS)</i>	58
5.2.12	<i>Gerenciamento da Arquitetura (GA)</i>	59
5.2.13	<i>Medição e Relatórios (MR)</i>	61
5.2.14	<i>Melhoria Contínua (MC)</i>	63
5.3	Gestão de Serviços	66
5.3.1	<i>Análise de Negócio (AN)</i>	66
5.3.2	<i>Central de Serviço (CS)</i>	67
5.3.3	<i>Design de Serviço (DS)</i>	69
5.3.4	<i>Gerenciamento de Ativos de TI (ATI)</i>	70
5.3.5	<i>Gerenciamento de Capacidade e Desempenho (GCD)</i>	72
5.3.6	<i>Gerenciamento do Catálogo de Serviços (GCS)</i>	73
5.3.7	<i>Gerenciamento de Configuração de Serviço (GCF)</i>	74
5.3.8	<i>Gerenciamento de Continuidade de Serviço (GCT)</i>	74

<i>5.3.9 Gerenciamento de Disponibilidade (GD)</i> .....	75
<i>5.3.10 Gerenciamento de Incidente (GI)</i> .....	78
<i>5.3.11 Gerenciamento de Liberação (GL)</i> .....	79
<i>5.3.12 Gerenciamento de Nível de Serviço (GNS)</i> .....	80
<i>5.3.13 Gerenciamento de Problema (GPB)</i> .....	80
<i>5.3.14 Gerenciamento de Requisição de Serviço (GRS)</i> .....	81
<i>5.3.15 Habilitação de Mudança (HM)</i> .....	83
<i>5.3.16 Monitoramento e Gerenciamento de Evento (MGE)</i> .....	84
<i>5.3.17 Validação e Teste de Serviço (VTS)</i> .....	85
<b>5.4 Gestão Técnica</b> .....	<b>87</b>
<i>5.4.1 Gerenciamento de Implantação (GIP)</i> .....	87
<i>5.4.2 Gerenciamento de Infraestrutura e Plataforma (GIFP)</i> .....	89
<i>5.4.3 Desenvolvimento e Gerenciamento de Software (DGS)</i> .....	89
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>94</b>
<b>APÊNDICE A – QUADRO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS RELATÓRIOS ANUAIS DAS EMPRESAS CEARENSES DE CAPITAL ABERTO</b> .....	<b>106</b>



## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A tecnologia da informação vem ocupando espaços importantes dentro das organizações, com impactos em suas funções e seus resultados. Nesse contexto, os recursos de TI atuam como ativos estratégicos decisivos no alcance de vantagem competitiva e geração de valor (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007). Tais recursos precisam ser geridos e alinhados estrategicamente e, para isso, a governança corporativa e a governança de TI surgem como aliados para a entrega de valor aos grupos de interesse da organização.

A governança corporativa ganhou relevância no início do século XXI quando ocorreram pressões externas para que as empresas reformulassem sua postura perante os stakeholders (RIBEIRO, 2022; KLAMAS, 2021; SILVA, 2016). De forma sucinta, a governança corporativa pode ser compreendida como um conjunto de boas práticas baseadas na transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade que estimulam comportamentos positivos dentro da empresa (KLAMAS, 2021; WEILL; ROSS, 2006).

Da governança, aliada à utilização eficiente dos recursos de TI, deriva-se organicamente a governança de TI, que se compreende como a definição do responsável por tomar as decisões importantes relacionadas a TI, assim como especificar qual framework/sistema de informação será utilizado para gestão e governança de TI, almejando o estímulo de comportamentos favoráveis na empresa (WEILL; ROSS, 2006). Ao longo dos últimos anos, a governança de TI vem assumindo papel indispensável no alinhamento entre os objetivos de TI e os objetivos dos negócios (BRANDÃO, 2021).

Nessa perspectiva, a fim de nortear quando, como e onde devem ser adotadas as melhores práticas de governança de TI, foi imperativo que surgissem modelos que auxiliassem a alta gestão e colaboradores na utilização eficiente dos recursos de TI. Destaca-se como modelo internacional o framework *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL), que se traduz em um conjunto de recomendações de boas práticas flexíveis para o melhor gerenciamento de **serviços** de TI, favorecendo organizações de setores diversos a aumentarem sua performance através de um eficiente alinhamento estratégico de TI (SETÚBAL, 2020; BRANDÃO, 2021).

O ITIL faz parte da composição da governança de TI, auxiliando o gestor, através das práticas prescritas, na tomada de decisão em serviços de TI. Embora esse framework não seja uma governança de TI, aliado a outros sistemas de informação, tem contribuído significativamente para que a governança de TI atinja seu propósito no ambiente organizacional (SETÚBAL, 2020; WADA, 2022).

A necessidade e relevância da adoção da governança de TI, viabilizada também pelo ITIL, é ainda maior quando se trata de organizações que devem manter a transparência perante os stakeholders como forma de, também, captarem investimentos. Nesse perfil, tem-se as companhias listadas na Bolsa de Valores (B3). Respeitando o princípio da transparência, as empresas de capital aberto têm obrigação de publicar seus relatórios anualmente (BRASIL, 2022). Sendo assim, espera-se que essas empresas tornem orgânica a manifestação desses assuntos em seus relatórios anuais.

A esse respeito, destaca-se ainda a lacuna teórica, na academia, de pesquisas voltadas à compreensão das práticas do framework ITIL 4, sobretudo nas empresas de capital aberto, capazes de gerar com fortes impactos econômicos.

Com efeito, a busca por trabalhos publicados em âmbito nacional com o termo “ITIL” no título, resumo, como palavra-chave ou no decorrer do texto na base de dados Spell apresenta 3 publicações entre 2018 e 2022 representados por Gatto, Farias e Sassi (2019), Rached e Rovai (2018) e Silva, Araújo e Dornelas (2018), enquanto na base Periódicos Capes retorna apenas 10 publicações nos últimos cinco anos com autorias de Farias e Sassi (2019), Silva et al. (2018), Gatto, Farias e Sassi (2019), Couto e Ishitani (2018), Fernandes e Guimarães (2019), Peixoto et al. (2022), Almeida, Leite e Hernandez (2021), Oliveira et al. (2020), Silva et al. (2020), Dias (2018). A Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações apresenta 12 trabalhos com ano de defesa entre 2018 e 2022 representados por Ribeiro (2018), Fernandes (2019), Steffen (2018), Matta Neto (2019), Farias (2018), Amaral (2018), Sousa (2019), Vieira (2018), Gatto (2019), Takata (2020), Setúbal (2020), Brandão (2021). O acervo em línguas estrangeiras, mormente em língua inglesa mostra-se mais desenvolvido, conforme evidenciado pelas bases de dados informadas.

Ressalta-se que a escolha do período de publicação (2018 a 2022) levou em consideração o ano de 2019, no qual houve a atualização da última versão do ITIL, de modo que os assuntos referentes ao framework ITIL estariam mais atualizados nesse período. Ademais, as publicações encontradas não fazem um estudo voltado para investigação do conteúdo latente nem explícito dos relatórios anuais de empresas listadas na bolsa de valores (B3), tal como protagonizado na análise deste estudo.

Diante dessa discussão, resta, para esta pesquisa, dar resposta à seguinte questão: Quais as práticas de governança de TI utilizadas pelas empresas cearenses listadas na bolsa de valores em seus relatórios anuais à luz da ITIL 4? O objetivo geral desta pesquisa é compreender as práticas de governança de TI apresentadas pelas empresas cearenses listadas na bolsa de

valores em seus relatórios anuais à luz da ITIL em sua versão 4. Alinhado a essa finalidade, delinear-se os seguintes objetivos específicos:

- a) compreender as práticas de **gestão geral** apresentadas pelas empresas cearenses listadas na bolsa de valores em seus relatórios anuais à luz da ITIL 4;
- b) compreender as práticas de **gestão de serviços** apresentadas pelas empresas cearenses listadas na bolsa de valores em seus relatórios anuais à luz da ITIL 4;
- c) compreender as práticas de **gestão técnica** apresentadas pelas empresas cearenses listadas na bolsa de valores em seus relatórios anuais à luz da ITIL 4.

Para além desta seção introdutória, o estudo divide-se em outras quatro seções, a saber: o referencial teórico no qual se apresentam os conceitos centrais de governança de TI e suas práticas abordados pela literatura dos últimos cinco anos (2018 - 2022) que servem de fundamento desta investigação, em seguida apresentam-se os procedimentos metodológicos, isto é, os caminhos da pesquisa trilhados para alcance do objetivo geral, logo após demonstra-se a análise e discussão dos resultados a partir da técnica proposta. Por fim, expõe-se as considerações finais da pesquisa.

## 2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GOVERNANÇA DE TI

O contexto atual, regido por dados em movimento, exige das empresas maior atenção com o tratamento que devem dar às informações. Nesse cenário, a tecnologia da informação (TI) se coloca como ferramenta que possibilita ganho de vantagem competitiva pelas empresas que a utilizam (SILVA; ARAÚJO; DORNELAS, 2018). Juiz et al. (2022) acentuam que sem as ferramentas de TI as empresas estariam mal equipadas para lidar com as contingências dos ambientes externo e interno, prejudicando o alcance de seus objetivos estratégicos de modo eficiente.

O papel da TI a nível tático e operacional ganhou relevância a ponto de, organicamente, também demandar uma migração para o complexo nível de suporte estratégico da empresa (MENDONÇA; NETO, 2019). Nesse sentido, a TI colocou-se como uma ferramenta que auxilia no pensar, planejar, controlar e amparar a estratégia organizacional de maneira alinhada e coerente (AGUIAR; GONÇALVES; PITASSI, 2018).

Assim, a TI hoje desempenha um papel cada vez mais decisivo na execução dos processos transacionais e de controle (AGUIAR; GONÇALVES; PITASSI, 2018), bem como na construção de base de conhecimento e nas transações a fim de dar suporte nas atividades sociais e econômicas das organizações (GONÇALVES; GASPAR; MAGALHÃES, 2018; LUCIANO; FANTINEL; LUBECK, 2021); gerar competitividade (ADAMES; ROJAS, 2022); sustentabilidade e crescimento (REIS; NETO, 2019). Além disso, a TI também funciona como um redutor de barreiras entre empresa e stakeholders, a fim de aproximar mais e melhorar as partes interessadas e, conseqüentemente, obter vantagem competitiva (BIANCHI; SOUSA; PEREIRA, 2021).

Entretanto, para as empresas modernas que já estão utilizando os recursos de TI, o que pode fazer com que elas de fato se diferenciem umas das outras e gerem resultados positivos? Frogeri et al. (2019) afirmam que a utilização de recursos de TI só gerará valor se considerada como membro de um corpo multifacetado, que é a organização. Nesse sentido, o alinhamento entre recursos de TI e a organização, através de sua estratégia, deve ser o ponto de impacto na geração de valor para o negócio.

O alinhamento estratégico de TI consiste em um processo complexo e flexível de integrar as estratégias definidas pelo setor de tecnologia da informação e a estratégia geral da empresa (SILVA et al., 2018). Esse alinhamento permite que a empresa promova mudanças estruturais para sobrevivência no mercado e ganho de vantagem competitiva, de modo que se

torna cada vez mais necessário uma atenção superior ao setor e à utilização dos recursos de TI para o alcance de objetivos (SILVA et al., 2018).

Além disso, o impacto interno e externo causado pela TI reforça a necessidade e importância estratégica de integrar os vários setores da empresa para uma governança de TI capaz de reduzir as frustrações decorrentes do mau uso das ferramentas de TI e obter vantagem competitiva (REIS; NETO, 2019). Silva, Araújo e Dornelas (2018) reforçam que a dependência de todos os departamentos em relação às tecnologias da informação e comunicação torna a governança de TI um assunto estratégico.

Considerando o contexto atual em que cada vez mais as empresas investem em recursos de TI, para uma organização que pretende se diferenciar perante os competidores e gerar valor para o mercado, ela não pode renunciar às boas práticas de governança de TI que irão alinhar as estratégias de negócios com as estratégias do setor de TI (JOSHI et al., 2021).

Essa governança, ao ser direcionada para o setor de TI, deve ser significativa para que as organizações, além de manter um relacionamento saudável com os stakeholders, possam também transformar os recursos de TI em ativos estratégicos. Dessa forma, tem-se a governança de TI, que consiste em uma mescla de práticas a nível estratégico capaz de encurtar a distância entre o setor de TI e o objetivo geral dos negócios (CUNHA; FREITAS, 2022).

## **2.1 Da Governança Corporativa para a Governança de TI**

Antes de definir governança de TI, vale destacar que ela faz parte de um ramo da governança corporativa e vem ganhando destaque devido a intensa utilização de recursos de TI pelas empresas. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) conceitua a governança corporativa (GC) como um sistema que permite que as empresas e demais organizações, sejam elas públicas ou privadas, encontrem-se dirigidas, monitoradas e incentivadas, abrangendo a relação entre sócios, conselhos, diretoria e demais partes interessadas, além de fundamentar-se nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2023).

Os principais objetivos da GC são a) proteger os interesses dos clientes, colaboradores, investidores, gestores e fornecedores nos produtos ou serviços da empresa; b) amenizar as dificuldades das organizações públicas e privadas, bem como criar valor através inicialmente da realização de benefícios, em seguida da otimização de recursos e por último da otimização de riscos (VANTI; SOLANA-GONZÁLEZ; SEIBERT, 2018). Na criação de

valor, a busca incessável pelo equilíbrio de benefícios, riscos e recursos submetem-se às práticas de governança corporativa e de governança de TI que, por sua parte, ascende a competitividade e fortalece a estratégia de negócios (VANTI; SOLANA-GONZÁLEZ; SEIBERT, 2018).

Vanti, Solana-González e Seibert (2018) apontam que a governança corporativa se correlaciona ao setor de TI por meio das estratégias que são moldadas pela alta gestão. Desse modo, a deliberação entre estes sujeitos definirá, em grande parte, se o planejamento estratégico da empresa dialoga de forma bilateral com as estratégias de TI.

Além disso, Levstek, Pucihar e Hovelja (2022) enfatizam que o rápido desenvolvimento de novos recursos tecnológicos leva a necessidades de reajustes e readaptações rápidas pelas empresas, forçando-as a consumir recursos de TI em prol dos negócios. Nesse contexto, a governança de TI almeja o resguardo desse valor a partir das estratégias já definidas no eixo maior, a governança corporativa (SILVA; ARAÚJO; DORNELAS, 2018). Além de que “[...] o alinhamento, a integração e a relação entre os vários setores da organização, seus stakeholders e TI.” (SILVA; ARAÚJO; DORNELAS, 2018, p. 276).

Há uma certa complexidade no entendimento do que seja governança de TI, pelo fato dela não ser necessariamente um setor ou departamento estruturado. Todavia, “A governança de TI compreende mecanismos que se integrados, permitem o desdobramento das estratégias até os objetivos finais.” (GONÇALVES et al., 2020, p. 194), conformando assim um conjunto de práticas e responsabilidades que devem ser adotadas pela alta gestão e refletidas nos seus colaboradores a nível tático e operacional, de modo que a organização possa aumentar a performance no seu segmento de atuação tendo a TI como meio para tal.

Para Naim et al. (2022), a governança de TI se trata de um direito associado a uma estrutura para a tomada de decisão, o que leva a incentivar comportamentos desejáveis dentro da empresa, além de refletir os princípios da organização em termos de governança corporativa focada no setor de TI. Magalhães (2018) complementa que a governança de TI é o meio necessário para reduzir ou eliminar riscos de se ter um projeto tecnológico malsucedido e de haver vazamento de informações, isto é, trata-se de um conjunto de práticas que alinham estrategicamente a TI aos negócios. Magalhães (2018) também ressalta que é perfeitamente possível obter vantagem competitiva a partir de princípios e ações de governança de TI que estejam alinhadas ao processo de governança corporativa da empresa. Elazhary et al. (2022) pontuam ainda que a governança e direção estratégica de TI

comunicam-se em prol da supervisão necessária para alinhar as metas de TI com as dos negócios gerando valor e minimizando riscos.

Silva et al. (2019) constatou que existem três drivers que controlam e impactam o funcionamento da governança de TI em empresas: 1. liderança do gestor, 2. aprendizado compartilhado e 3. comunicação entre organização e TI. Em relação ao primeiro driver, a governança de TI aponta para a figura dos líderes como agentes impulsionadores na aplicação das boas práticas com os recursos de TI na empresa, por meio da sua capacidade para realizar o controle e supervisão da implementação da estratégia, assegurando o alinhamento estratégico de TI (ORTIZ; BAYONA-ORÉ, 2019).

Para Silva, Araújo e Dornelas (2018), a governança de TI está a cargo não só dos responsáveis por esse departamento, mas também, e sobretudo, dos dirigentes da empresa que devem atribuir atividades de planejamento, organização, direção e controle estratégicos aliados à TI para alcance de objetivos organizacionais. Nesse sentido, a gestão de uma governança de TI eficiente e adequada perpassa pela diligência dos principais gestores dos níveis estratégico, tático e operacional (ROSSA, 2018), bem como sucesso de uma estratégia organizacional é diretamente proporcional ao nível de compromisso que os gestores têm com a governança de TI (MAGALHÃES, 2018). A governança de uma organização exige o reconhecimento pela alta gestão de que “administrar é alcançar o máximo de eficiência lidando com recursos escassos” (informação verbal)<sup>1</sup>

Outrossim, a governança de TI permite que haja uma direção e controle dos investimentos realizados no setor através de ações chave como estabelecimento de estratégias de TI aliadas às necessidades dos stakeholders e da organização, formação de órgãos responsáveis por tratar de TI, gestão de riscos e mensuração de desempenho das ferramentas de TI utilizadas (PONCE; MURILLO; ANDRADE, 2019).

O alinhamento estratégico entre negócio e TI é o pontapé da governança de TI e está na capacidade que as empresas têm de aumentar sua performance com ampliação de benefícios para ela mesma nos seus resultados e para todas as partes interessadas, favorecendo a governança de TI e logrando vantagem competitiva (MENDONÇA; NETO, 2019). Em pesquisa realizada por Joshi et al. (2021) com companhias globais e seus chefes de TI, demonstrou-se que existe uma relação harmônica entre o nível de performance em TI e o nível

---

<sup>1</sup> Informação fornecida pelo professor doutor Augusto Cezar de Aquino Cabral em aula presencial da disciplina “Teoria Geral da Administração” lecionada no curso de graduação em administração pela UFC em Fortaleza, em março de 2019.

de performance dos negócios, de modo que é possível afirmar que uma alta capacidade de realizar a governança de TI deve aprimorar os resultados da empresa.

Ortiz e Bayona-Oré (2019) ressaltam que a implementação de uma governança de TI é favorecida quando há uma eficiente integração e compromisso da cultura organizacional e da alta administração com o setor de TI. Silva et al. (2018) reforçam que esse guia de comportamentos chamado cultura organizacional pode se mostrar em alguns momentos como uma barreira para o pleno desenvolvimento do alinhamento estratégico e consequente eficiência da governança de TI em organizações com culturas engessadas e acomodadas, mas não deve ser desculpa para o dirigente não tomar medidas cabíveis no intuito de amenizar a situação e promover uma integração entre estratégia de TI e estratégia organizacional.

Embora a alta administração seja responsável pela aquisição, implementação e controle dos recursos de TI para alinhamento estratégico são os membros da alta direção, o engajamento de colaboradores a nível tático e operacional também é essencial para uma maior eficiência da governança de TI. Ações positivas no ambiente de trabalho por parte dos colaboradores e da gestão executiva que vão além das suas competências, favorecem a efetividade da governança de TI na organização (WIEDENHOFT; LUCIANO; PORTO, 2019).

Nesse sentido, a literatura dos últimos cinco anos (2018 - 2022), pesquisas como Val e Méxas (2018), Silva, Araújo e Dornelas (2018), Silva et al. (2019), Ortiz e Bayona-Oré (2019), Wiedenhof, Luciano e Porto (2019), Neto e Carvalho (2020), Wiedenhof e Luciano (2021), Fernandes, Pereira e Wiedenhof (2021), Luciano, Fantinel e Lubeck (2021), Biagi e Russo (2022) e Naim et al., (2022), reforçam que deve haver um equilíbrio entre a tomada de decisão em TI pela gestão executiva e o comportamento de organizacional em TI dentro da empresa.

A literatura foi colhida e consultada entre dezembro de 2022 a março de 2023 por intermédio das bases de dados Spell, Periódicos Capes e Researchgate para artigos publicados. A pesquisa foi realizada prioritariamente através de “busca avançada” sempre filtrando os trabalhos dos últimos cinco anos contendo os termos “governança de TI”, “IT Governance” ou “Gobernanza de TI” como palavras-chave, no decorrer do texto ou no título.

A partir da observação da literatura, percebe-se que algumas barreiras se apresentam para as organizações ao tentar governar a TI. Silva, Araújo e Dornelas (2018) apontam quatro causas da dificuldade que têm as empresas em realizar uma governança de TI eficaz: 1. Distanciamento da direção em relação ao departamento de TI, 2. Cultura organizacional cristalizada, ou seja, fechada a novos métodos de trabalho, 3. Uma baixa



qualificação dos profissionais de TI e 4. Desinteresse, por parte da direção, em aprender ao menos o básico de tecnologia da informação para implantar uma governança de TI capaz de conciliar o planejamento estratégico da empresa com a estratégia de TI. Silva et al. (2019) destacam ainda que o grande erro de muitas empresas nas atividades de governança é preferir o alinhamento entre TI e estratégia de negócios, focando em atividades operacionais e deixando o setor de TI como um aspecto operacional auxiliar, não o integrando na tomada de decisões a longo prazo.

Ademais a forte centralização do poder de decisão nos dirigentes da alta hierarquia do setor/departamento, seja qual for, deve ser um ponto negativo no processo integrativo de maturação das estratégias de TI aliadas às estratégias organizacionais (SILVA et al., 2018). Isso dificulta o alinhamento estratégico de TI, pois aumenta a distância administrativa entre o setor de TI e os objetivos estratégicos.

Isso posto e considerando os fatores “alta gestão” e “cultura organizacional”, pode-se concluir que esses dois drivers que controlam e impactam as relações da TI com a empresa, apesar de se mostrarem como facilitadores na implantação da governança de TI, também podem se apresentar como grandes barreiras para essa implementação (SILVA et al., 2019). Nesse contexto, percebe-se que há uma linha tênue que separa os impactos positivos e negativos que esses dois fatores podem proporcionar para a empresa. Sendo assim, alta gestão e cultura organizacional devem estabelecer um diálogo construtivo na busca por uma governança de TI que possa aumentar a performance da empresa.

## **2.2 Práticas e Modelos em Governança de TI**

Para a implementação, algumas práticas de governança de TI podem ser identificadas através dos estudos e das análises feitas pela literatura nos últimos cinco anos (2018 - 2022). A literatura foi colhida e consultada a partir das bases de dados Spell, Periódicos Capes e Researchgate para artigos publicados, além da plataforma digital Minha Biblioteca para livros, entre dezembro de 2022 a março de 2023. A pesquisa foi realizada prioritariamente através de “busca avançada” sempre filtrando os trabalhos dos últimos cinco anos contendo os termos “governança de TI”, “IT Governance” ou “Gobernanza de TI” como palavras-chave, no decorrer do texto ou no título.

As práticas em governança de TI envolvem um conjunto de ferramentas e atividades de administração necessárias para que essa governança consiga ser eficiente e eficaz dentro da organização. No cenário das práticas de governança de TI, protagonizam os

sistemas de informação ou frameworks utilizados pelas empresas para viabilizar o alinhamento de TI aos negócios a partir dos recursos de TI (WADA, 2022).

Pelo fato de existirem e serem utilizados intensamente pelas empresas, os recursos de TI geram impactos no setor de desenvolvimento e aperfeiçoamento de sistemas de informação por organizações reconhecidas, tal como a joint-venture AXELOS, responsável pelos direitos autorais do framework ITIL (PUTRA; WIJAYA, 2022; ARGUEDAS, 2022; WADA, 2022). Esses modelos consistem em um conjunto de elementos formalizados aptos para receber, tratar e fornecer dados de forma rápida e organizada que auxiliem a empresa a funcionar adequadamente (ARGUEDAS, 2022).

É certo que muitas vezes há uma quebra de expectativa quanto a eficiência ao se utilizar os recursos de TI e a real existência desses recursos dentro da empresa, isto é, algumas empresas, mesmo tendo esses recursos, não conseguem atingir o máximo da sua performance nos resultados finais. Nesse sentido, a governança de TI praticada em uma empresa, bem como a entrega de valor para os stakeholders devem atingir um alto nível de eficiência quando há utilização dos sistemas de informação (IKHSAN; WIDODO; ADI, 2021). Desse modo, é forçoso que os gestores deem atenção para a escolha de um framework capaz de apoiar a gestão e governança para a TI e para atingir os objetivos gerais, se considera-se a TI como ativo estratégico.

Adames e Rojas (2022) ratificam que, no âmbito do planejamento estratégico das boas práticas de governança de TI, a ferramenta ITIL para a TI foi identificada como forte auxiliadora na geração de valor e alinhamento da TI aos negócios. Aguiar, Gonçalves e Pitassi (2018) reforçam, com os achados da pesquisa com 5 gestores executivos de TI em operadoras de planos de saúde no Estado do Ceará, que a utilização de frameworks no ambiente operacional e tático é ponto essencial para alcance de uma eficiente governança de TI.

Sendo assim, cabe aos gestores impulsionar o investimento em conhecidos frameworks em detrimento da utilização de padrões próprios não formalizados, do contrário, as consequências se mostram similares e repetitivas nas organizações: priorização errada de projetos, projetos sem gerenciamento adequado, recursos de TI mal direcionados e segurança inadequada dos dados e acessos. Para Silva, Araújo e Dornelas (2018), a utilização de padrões próprios para governar a TI deve ser um ponto negativo, porquanto outras empresas não utilizam esses padrões, de forma que não será possível agregar conhecimentos externos ao já disponível na base de conhecimento da empresa, além de tornar esse processo de governança mais lento, pois geralmente são baseados no método da tentativa e erro.

### 3 INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY (ITIL)

Antes de dissertar sobre o "*Information Technology Infrastructure Library*" (ITIL), em português "Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação", é importante destacar que ele não é governança de TI, mas representa um conjunto de práticas para gerenciar a entrega de serviços de TI e subsidiar a tomada de decisão em TI pela alta gestão.

É por esse motivo que o ITIL não traz um detalhamento de governança de TI, mas quando integrado às boas práticas de outro framework voltado para a governança, como mostra o estudo qualitativo e quantitativo realizado por Saedinezhad, Naghsh e Peikari (2021), o ITIL deve ser uma ferramenta valiosa na consecução de uma eficiente governança, e paralelamente uma eficiente gestão de TI em consonância com os negócios.

A utilização do framework ITIL no ambiente organizacional constrói o vínculo entre alta gestão e gestão técnica necessário para que a empresa consiga lograr benefícios através da governança de TI. O ITIL em particular deve gerar valor para a organização e permite que ela desfrute de vantagens competitivas, destacando-se em meio aos concorrentes (SAEEDINEZHAD; NAGHSH; PEIKARI, 2021).

O ITIL assemelha-se muito a outros modernos sistemas de informação no sentido de que apresenta uma grande flexibilidade e adaptabilidade aos processos de organizações que atuam em ramos diversos, independente do seu porte. Ele permite que a empresa alcance qualidade e eficiência na entrega de serviços de TI tendo o "valor do serviço" como ponto central e firmando-se em 4 dimensões: 1. Organizações e pessoas, 2. Informação e tecnologia, 3. Sócios e fornecedores e 4. Fluxos de valor e processos. Essas dimensões, naturalmente, sofrerão influência dos fatores internos e externos à organização (ARGUEDAS, 2022).

Figura 1 – Dimensões do ITIL 4



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Esse metodizado gerenciamento de TI, o ITIL, pode ser representado por um fluxo que começa na identificação de uma necessidade do cliente e finaliza quando essa necessidade é atendida, isto é, o ITIL está organizado em uma cadeia de valor de serviço na qual a entrada é representada pela demanda e a saída pelo valor entregue (SAEEDINEZHAD; NAGHSH; PEIKARI, 2021). Diferente da sua versão anterior, o ITIL versão 4 não se preocupa apenas no mapeamento de processos que irão acontecer dentro da empresa, mas sobretudo nos fluxos de valor que irão surgir para cada demanda.

Esse fluxo de valor está constituído por princípios norteadores, governança, melhoria contínua e por fim as práticas que se agrupam em 14 práticas gerais de gestão, 17 práticas de gestão de serviços e 3 práticas de gestão técnica, e circundam a cadeia de valor do serviço até que se entregue valor para o cliente (SAEEDINEZHAD; NAGHSH; PEIKARI, 2021; ARGUEDAS, 2022).

Figura 2 – Fluxo de Valor em ITIL 4



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

É importante salientar que a deliberação na utilização de ferramentas/frameworks dentre as práticas de governança de TI deve ser um constructo que leve em consideração as contingências ambientais. Desse modo, cada empresa deve adotar um código de boas práticas para seu setor de TI. Esse código obriga-se a estar em comunicação sistêmica e estratégica com os objetivos gerais da empresa (BIANCHI; SOUSA; PEREIRA, 2021).

Levstek, Pucihar e Hovelja (2022) também concluíram em seus estudos que a implementação dos mecanismos de governança de TI não é algo universal, mas deve ser utilizado de forma adaptativa para cada situação. Cada empresa deve escolher o melhor framework de governança de TI que se adeque às suas atividades e que permitam que a empresa gere valor e alcance os objetivos organizacionais. Diante do exposto, é válido visualizar as atividades de aquisição, implementação e organicidade dos recursos de TI como

capacidades dinâmicas em TI, necessárias para que a empresa lide com mudanças repentinas no ambiente em que se encontra (ELAZHARY et al., 2022).

A categoria “Gestão Geral” surge a partir de uma perspectiva global, com práticas integradas e interdependentes nas organizações (GATTO; POSSAMAI; SASSI, 2023), de tal modo que a **governança de TI se manifeste também nos outros departamentos** – além do setor de TI – e que **cada atividade dentro da organização influencie direta ou indiretamente os serviços de TI** (IRWIN, 2022). As 14 práticas que compõem a Gestão Geral indicadas pela ITIL 4 estão expostas no “Quadro 1 – Práticas de Gestão Geral em ITIL 4”.

Quadro 1 – Práticas de Gestão Geral em ITIL 4 (continua).

<i>Grupo</i>	<i>Prática</i>	<i>Descrição</i>	<i>Principais Características</i>
<b>Gestão Geral</b>	Gerenciamento da estratégia	Definir plano de ação a longo prazo e objetivos a serem alcançados pela organização.	Boa alocação de recursos; Priorização de esforços alinhados aos objetivos; Indicadores ativos, guias, orientadores.
	Gerenciamento da segurança da informação	Atrelado à gestão de riscos. Conjunto de esforços da alta gestão para implementar boas práticas em consonância com normas importantes como LGPD e ISO 27001.	Confidencialidade e integridade de informações; Colaboradores treinados para segurança da informação. Testes, revisões e projetos de segurança.
	Gerenciamento de fornecedor	Garantir o bom relacionamento com fornecedores e vendedores, de modo a manter a saúde da cadeia de suprimentos e atender a expectativa dos stakeholders.	Entrega de serviços com qualidade; Continuidade da cadeia de suprimentos; Bom relacionamento com parceiros e fornecedores.
	Gerenciamento de mudança organizacional	Esforços da alta gestão e da equipe de colaboradores para lidar com as contingencialidades do ambiente interno e externo.	Previsibilidade; Atividades de Inteligência; Colaboradores treinados e preparados para impactos de possíveis mudanças.
	Gerenciamento de projetos	Determinar um objetivo a ser alcançado em serviço para então definir conhecimentos, habilidades, recursos, custos e tempo necessário para chegar ao fim almejado.	Metodologias ágeis; Metodologia em cascata; PMBOK; Adaptative Framework Project (AFP).
	Gerenciamento de relacionamento	Conjunto de esforços para manter um bom relacionamento entre todas as partes interessadas, máxime os consumidores dos serviços em TI.	Colaboradores treinados para oferecer atendimento humanizado e eficaz; Sistema de gestão relacionamento para atender necessidades práticas e receber feedbacks; Mantém contato periódico.
	Gerenciamento de riscos	Conjunto de esforços para garantir previsibilidade quanto às potenciais ameaças.	Previsibilidade; Equipe treinada para lidar com ameaças; Compreensão dos impactos dos riscos para a organização; Classificação dos riscos.
	Gerenciamento de talento e força de trabalho	Atrelado à gestão de pessoas. Atividades para manter e garantir as pessoas certas nos locais certos, a fim de atingir o máximo de eficiência de serviço e satisfação do colaborador.	Sistema de recrutamento e seleção atualizado; Cultura organizacional de integração entre colaboradores; Aprendizagem organizacional.
	Gerenciamento do conhecimento	Atividades da alta gestão e da equipe operacional voltadas para aprimorar o uso eficiente das informações.	Visualização do conhecimento como valioso ativo organizacional; Abordagem estruturada. Aprendizagem organizacional.

Quadro 1 – Práticas de Gestão Geral em ITIL 4 (conclusão).

<i>Grupo</i>	<i>Prática</i>	<i>Descrição</i>	<i>Principais Características</i>
<b>Gestão Geral</b>	Gerenciamento do portfólio	Esforços para garantir o catálogo de produtos, serviços e fluxos de processos aos clientes e atingir os objetivos gerais da organização.	Organização reconhece os seus recursos escassos e os aloca adequadamente; Catálogo de portfólio sempre atualizado.
	Gerenciamento financeiro dos serviços	Atividade de orçamento, custos e contabilidade para verificar se os recursos estão bem alocados e garantindo a entrega de serviços ao cliente final.	Serviço contábil e financeiro eficientes; Alinhamento com gestão de portfólio; Organização reconhece os seus recursos escassos e os aloca adequadamente.
	Gerenciamento da arquitetura	Esforços para verificar se os elementos das diferentes gestões estão relacionados e trabalhando em conjunto para atingir os objetivos desejados.	Planejamento, projeção, padronização e integração das gestões; Controle das atividades de gestão.
	Medição e relatórios	Medir e relatar auxiliam na previsibilidade e tomada de decisão em todos os níveis.	Mensura e avalia todos os itens da organização; Utiliza fatores críticos de sucesso ou outros indicadores ativos para mensurar; Relatório baseado em fatos.
	Melhoria contínua	Necessidade da organização de aumentar sua performance a partir da melhoria dos seus serviços e redução da variabilidade.	Ciclo PDCA; Utiliza ferramentas de qualidade para avaliar essa variabilidade; Organização sabe onde está e onde quer chegar.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de (ARGUEDAS, 2022; ADAMES; ROJAS, 2022; BALDISSERA, 2022; CHUQUIMARCA; VELÁSQUEZ, 2015; IRWIN, 2022; NACHROWI; NURHADRYANI; SUKOCO, 2020; SANTOSA; MULYANA, 2023; MARQUES, 2023).

O quadro 1 dá uma perspectiva ampla das características de cada uma das práticas listadas na Gestão Geral para melhor entendimento do leitor quanto à fundamentação teórica e mais adiante à análise.

Dando continuidade às práticas sugeridas pela biblioteca ITIL 4, surgem as práticas agrupadas em Gestão Geral que se mostram bastante vinculadas àquilo que propõem esse framework.

A categoria “Gestão de Serviços” apresenta-se como cerne da biblioteca ITIL, na medida em que o tema principal desse framework é o gerenciamento de serviços de TI (PEIXOTO et al., 2022). Essas práticas darão suporte na integração entre as estratégias definidas pelo setor de TI e as estratégias da empresa, bem como na entrega de valor para todos os interessados na organização.

Especificamente para a nova versão ITIL 4, **essas atividades passaram a estar cada vez mais associadas a práticas – e não mais processos – que auxiliem em grande parte diretamente a estratégia de Valor de Serviço** (NACHROWI; NURHADRYANI; SUKOCO, 2020). As práticas de Gestão de Serviços indicadas pela ITIL 4 são numeradas em 17 e contam com descrição e principais características então expostas no “Quadro 2 – Práticas de Gestão de Serviços em ITIL 4” a partir da literatura mencionada no fim do quadro.

Quadro 2 – Práticas de Gestão de Serviços em ITIL 4 (continua).

<b>Grupo</b>	<b>Prática</b>	<b>Descrição</b>	<b>Principais Características</b>
<b>Gestão de Serviços</b>	Análise de negócio	Auxilia na análise de problemas no negócio como um todo ou em um item específico, além de propor soluções para resolução.	Gera valor para a organização e stakeholders; Celeridade na identificação e resolução de problemas.
	Central de serviço	Recebe, reconhece e classifica as requisições de serviço do usuário, além de agir consoante cada caso. Serve como "membrana" que viabiliza e controla a entrada de demandas.	Equipe de atendimento bem treinada. Classificação de problemas e incidentes. Resolução rápida de demandas. Presença de SAC ou outros meios de contato.
	Design de serviço	Atividades de desenhar ou projetar o serviço a ser oferecido para reduzir as chances de se ter um projeto ruim ou mal-sucedido.	Detalhamento do serviço. Baixo nível de falhas em projetos; Equipe treinada para planejar e organizar projetos de serviços.
	Gerenciamento de ativos de TI	Atividades de planejamento, organização, direção e controle dos recursos de TI para entrega de serviços de TI.	Alocação adequada dos recursos de TI; Gestão de TI em diálogo com a governança corporativa; Alinhamento estratégico de TI.
	Gerenciamento de capacidade e desempenho	Atividade de avaliar se os serviços de TI estão atingindo o desempenho esperado tal como acordado na gestão de nível de serviço.	Menor distância administrativa entre setor de TI e alta gestão; Chefe de TI qualificado e habilitado em consonância com os objetivos gerais.
	Gerenciamento do catálogo de serviços	Atividades de comunicação com o cliente para oferecer e demonstrar os serviços oferecidos.	Organização utiliza recursos como portal e websites para expor o catálogo de serviços.
	Gerenciamento de configuração de serviço	Planejar, identificar e controlar os itens de configuração, como hardware, software, licenças ou até mesmo pessoas e fornecedores. Esses itens são qualquer elemento que precise ser configurado/gerenciado.	Organização possui uma detalhada base de informações acerca dos itens de configuração e a relação entre eles.
	Gerenciamento de continuidade de serviço	Atrelado à gestão de riscos. Conjunto de esforços da alta gestão para orientar a continuidade dos negócios mesmo após fortes crises.	Organização apresenta um plano de continuidade dos negócios; Colaboradores treinados para lidar com crises.
	Gerenciamento de disponibilidade	Esforços despendidos para garantir que os serviços de TI estejam disponíveis e funcionais para os stakeholders.	Monitorar o funcionamento das plataformas que oferecem o serviço; Avaliar se o cliente final está tendo acesso ao serviço.
	Gerenciamento de incidente	Conjunto de esforços para restaurar o oferecimento de serviços o mais rápido possível prejudicando minimamente todas as outras operações.	Não tem caráter preditivo, pois o incidente já aconteceu. A organização identifica, registra, classifica, prioriza e resolve o incidente.
	Gerenciamento de liberação	Atividade de criar e testar novos serviços de TI ou serviços modificados.	Serviços de TI atualizados de acordo com a demanda dos stakeholders.
	Gerenciamento de nível de serviço	Vínculo/acordo importante entre o setor de TI e organização para definir quais serviços serão oferecidos e o quanto desse serviço será disponibilizado.	Organização mantém contato estratégico com o setor de TI; Há acordos vigentes sobre os serviços de TI entre o setor de TI e organização.
	Gerenciamento de problema	Atividades de previsibilidade para prevenir que aconteçam problemas ou incidentes.	Identificar e mapear possíveis causas de problemas em TI; Formalizar soluções.

Quadro 2 – Práticas de Gestão de Serviços em ITIL 4 (conclusão).

<i>Grupo</i>	<i>Prática</i>	<i>Descrição</i>	<i>Principais Características</i>
<i>Gestão de Serviços</i>	Gerenciamento de requisição de serviço	Atrelado à gestão da disponibilidade. Forços para garantir acesso ao usuário quando este solicitar serviços de TI, garantindo o desempenho de uma base de conhecimento ao cliente.	Equipe de atendentes, programadores e desenvolvedores bem treinados; Websites e outros canais responsivos ao cliente
	Habilitação de mudança	Essa habilitação não se preocupa com pessoas, mas com as mudanças em produtos e serviços oferecidos, consoante cada situação.	Aplicativos, frameworks, software, hardware e outros componentes de TI se mantêm atualizados e mudam conforme necessário.
	Monitoramento e gerenciamento de evento	Atrelado à gestão do nível de serviço e gestão de incidente. Controla, comunica e notifica eventos relevantes para gestão nos serviços de TI.	Acordo entre setor de TI e organização é atendido em níveis bom ou excelente. Eventos em TI são detectados e comunicados.
	Validação e teste de serviço	Se um serviço é modificado ou introduzido na organização, precisa passar por testes formalizados e validados por pessoas capacitadas.	Validação e testes formalizados dentro da organização; Não há serviços oferecidos que não passaram por esse procedimento.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de (ARGUEDAS, 2021; ARGUEDAS, 2022; ADAMES; ROJAS, 2022; BALDISSERA, 2022; NACHROWI; NURHADRYANI; SUKOCO, 2020; SANTOSA; MULYANA, 2023; MARQUES, 2023; PEIXOTO et al., 2022).

O quadro 2 traz uma noção das características de cada uma das práticas listadas na Gestão de Serviços para melhor entendimento do leitor quanto à fundamentação teórica e mais adiante à análise. As práticas aproximam-se mais ao setor de tecnologia da informação e seus recursos podendo indicar um maior zelo por essa área.

Isso também pode ser explicado pelo fato da Gestão de Serviços se mostrar como a parte principal ou o grupo que mais tateia o objetivo do ITIL, qual seja o gerenciamento da entrega de serviços de TI e subsídio na tomada de decisão pela alta gestão.

A categoria Gestão Técnica manifesta-se alinhando elementos de tecnologia, sobretudo tecnologia da informação, ao gerenciamento de serviços na ITIL 4 (BALDISSERA, 2022; IRWIN, 2022). **Trata de aspectos diretamente relacionados aos serviços de TI ou ao setor de TI que vão auxiliar o gestor na tomada de decisão, bem como na manutenção das tecnologias** (MSP360, 2023). O grupo Gestão Técnica finaliza o rol de 34 práticas apresentadas e sugeridas pela biblioteca ITIL 4

Sendo assim, as três práticas “Gerenciamento da Implantação”, “Gerenciamento de Infraestrutura e Plataforma” e “Desenvolvimento e Gerenciamento de Software” de Gestão Técnica indicadas pela ITIL 4 estão positivadas no “Quadro 3: Práticas de Gestão de Serviços em ITIL 4” para auxiliar o entendimento do leitor, além de guiar o pesquisador durante a análise.



Quadro 3 – Práticas de Gestão Técnica em ITIL 4.

<b>Grupo</b>	<b>Prática</b>	<b>Descrição</b>	<b>Principais Características</b>
<b>Gestão Técnica</b>	Gerenciamento da implantação	Trabalha em conjunto com a gestão de liberação, planejando e agendando a implantação de serviços de TI, bem como atualizações e lançamentos no ambiente de produção.	Organização e agendamento na implantação dos serviços de TI.
	Gerenciamento de infraestrutura e plataforma	Supervisão das plataformas utilizadas pela empresa para oferecer os serviços de TI, tais como cloud, redes, software, até mesmo as instalações voltadas para esse fim.	Plataformas que oferecem os serviços de TI são controladas e avaliadas por departamento específico ou por outro meio pela alta gestão.
	Desenvolvimento e gerenciamento de software	Aplica-se em administrar e manter a programação de sistemas operacionais, aplicativos e afins utilizando linguagens de programação.	Chefe de TI qualificado em consonância com os objetivos dos negócios; Equipe de programadores e desenvolvedores bem treinados; Websites e softwares responsivos.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de (ARGUEDAS, 2022; ADAMES; ROJAS, 2022; BALDISSERA, 2022; IRWIN, 2022; NACHROWI; NURHADRYANI; SUKOCO, 2020; SANTOSA; MULYANA, 2023; MARQUES, 2023).

O quadro 3 traz uma noção das descrições e características de cada uma das práticas listadas na Gestão Técnica para melhor entendimento do leitor quanto à fundamentação teórica e mais adiante à análise.

Em suma, governar TI hoje não é uma escolha, mas uma necessidade que decorre dos fatores estratégicos, das necessidades dos negócios e da maturidade da empresa (PILLO-GUANOLUISA et al., 2019). Se os processos de governança são devidamente planejados, cada parte da organização se mantém coordenada, sejam pessoas, equipamentos ou recursos financeiros, todos trabalharão juntos para o alcance dos objetivos. Desse modo, torna-se importante definir as práticas e modelos que deverão ser utilizados para que a empresa possa governar com maior eficiência os ativos de TI (LUCIANO; FANTINEL; LUBECK, 2021).

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa apresenta o objetivo geral de compreender as práticas de governança de TI apresentadas pelas empresas cearenses listadas na bolsa de valores em seus relatórios anuais à luz da ITIL 4. Para tal fim, foi conduzida em natureza qualitativa quanto aos meios e descritiva quanto aos fins, uma vez que não se realizaram atividades quantificáveis e pretende-se descrever como as práticas de governança de TI são evidenciadas a partir da leitura e análise dos relatórios das empresas.

Gil (2009) afirma que a pesquisa descritiva tem como objetivo fundamental a descrição de características de fenômenos ou de uma população, podendo, em alguns casos, tentar determinar relações existentes entre variáveis. Para YIN (2016), a abordagem qualitativa busca compreender melhor um fenômeno a partir de frases, áudios, imagens, isto é, dados empíricos em detrimento de números e análises estatísticas.

A abordagem qualitativa não se empenha numa generalização dos seus resultados, apesar disso pode ser válida a partir do momento em que é possível transferir esses efeitos observados para um outro fenômeno semelhante. A não generalização é característica básica da pesquisa qualitativa, mas não reduz a sua legitimidade perante a abordagem quantitativa, especialmente se o pesquisador se aplica em detalhar e cumprir os procedimentos adotados (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

No que tange à estratégia utilizada, optou-se pelo estudo de caso. Mais especificamente para este trabalho, pode-se afirmar que foi realizado um estudo de casos múltiplos, na medida em que foram coletados dados a partir de relatórios anuais publicados de sete empresas cearenses já definidas nos objetivos. O estudo de casos múltiplos é representado pela investigação de fenômenos em casos diversos, permitindo uma análise mais completa do problema de pesquisa e uma maior legitimidade aos resultados com o auxílio de evidências (SILVA; MERCÊS, 2018).

A utilização dessa estratégia justifica-se pela sua flexibilidade em levantar informações a partir de diferentes fontes e possibilidade de analisar os casos a partir de teorias propostas previamente (SILVA; MERCÊS, 2018). O propósito do estudo de caso múltiplo é analisar casos específicos, ou seja, há uma restrição de análise àquilo que será estudado, o que mantém essa estratégia de pesquisa em forte vínculo com a abordagem qualitativa, visto que não busca generalizar os resultados obtidos a partir de base estatística (MARCONI; LAKATOS, 2022).

A coleta de dados ocorreu por intermédio da pesquisa documental, notadamente fontes secundárias ou de segunda mão em arquivos particulares de instituições de ordem privada, no intuito de recolher o máximo de informações para o caso em estudo (LAKATOS, 2021). Para Gil (2009), a pesquisa documental apresenta-se vantajosa devido à fonte rica e estável dos dados em documentos, além de apresentar custo baixo e pouca exigência de contato com os sujeitos da pesquisa.

Entre 15/04/2023 e 16/04/2023, aprioristicamente, buscou-se os relatórios anuais, tendo como referência o ano 2021 nos websites oficiais das empresas, sujeitos da pesquisa. Essas são representadas por 7 empresas cearenses atualmente listadas na bolsa de valores brasileira, quais sejam: Hapvida, Farmácia Pague Menos, Fábrica Fortaleza (M. Dias Branco), BNB (Banco do Nordeste), Grendene, Aeris e Brisanet. Esses relatórios são publicados anualmente pelas empresas, principalmente pelas de grande porte, e permanecem nos seus sítios eletrônicos para RI (Relações com Investidores) permitindo que sejam consultados por todos que tenham interesse.

Apesar dos seus 20 anos de história originária no sul do país, considerou-se a empresa Grendene como sujeito de pesquisa neste trabalho, sobretudo devido ao seu tempo considerável no Ceará para onde mudou sua sede no início dos anos 1990. Além disso, o impacto econômico no estado nordestino e sua abertura de capital quando já havia mudado suas instalações, também foram levados em consideração como fatores secundários para o interesse de incluir a empresa nas observações desta pesquisa (GRENDENE, 2022).

Os dados coletados na pesquisa documental foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo no âmbito da abordagem qualitativa busca a interpretação de significados profundos do texto, isto é, investiga a semântica do conteúdo latente ali presente (ROSSI; SERRALVO; JOÃO, 2014). Além disso, optou-se por utilizar uma abordagem de análise de conteúdo direta, pois se adequa ao objetivo do trabalho ao aplicar-se em correlacionar a teoria já existente ao que foi inferido do corpus documental. Dessa forma, é possível compreender mais e melhor o fenômeno ou a questão de pesquisa (LOOF; ANDERSSON-PAPADOGIANNAKIS; SILÉN, 2019; ASSARROUDI et al., 2018).

Bardin (2009) divide essa técnica em 3 etapas: 1. Pré-análise, 2. Exploração do material e 3. Tratamento dos resultados, interpretação e inferências, permitindo que se examine os detalhes do conteúdo das comunicações ordenando-os em categorias, unidades de registro e unidades de contexto. A autora traz ainda um leque de possibilidades na utilização da análise de conteúdo, garantindo certa versatilidade própria de uma abordagem qualitativa, sem que fuja do rigor do método científico.

A etapa de pré-análise desdobra-se na escolha e leitura dos documentos, formulação de hipóteses e objetivos, elaboração de indicadores e preparação do material. A exploração do material é a etapa que vai subdividir as partes do texto documental em categorias, unidades de registro e unidades de contexto para favorecer a etapa de tratamento dos resultados. Nesta última etapa, o pesquisador realizará grande esforço criativo e crítico para atravessar o abismo que separa a leitura analítica-descritiva da leitura interpretativa, lançando mão da inferência ou dedução lógica a partir da organização proposta (BARDIN, 2009; ELO et al., 2014).

Mozzato e Grzybovski (2011) ressaltam que a análise de conteúdo vem se desenvolvendo desde o início do século XX e nos dias atuais é copiosamente utilizada e legitimada em pesquisas de abordagem qualitativa na administração e em outras ciências, a fim de decodificar os sentidos mais profundos das comunicações. Cappelle, Melo e Gonçalves (2003) reiteram que a técnica deve favorecer e aperfeiçoar as pesquisas qualitativas, não confrontando, mas complementando as generalizações estatísticas quantitativas.

Deve-se destacar que este trabalho trouxe parte das atividades da pré-análise a priori, uma vez que os objetivos da pesquisa já foram apresentados, conseqüentemente os documentos foram escolhidos, bem como os indicadores já foram delimitados e traduzidos em categorias. Apesar da autora Bardin (2009) propor a formulação de hipóteses, a flexibilidade da técnica permite que não sejam formuladas, e neste trabalho justifica-se pelos objetivos já definirem as categorias a priori.

Nesse sentido, tendo o corpus documental (Relatórios Anuais do ano 2021 de cada empresa cearense listada na bolsa de valores) à disposição e fundamentando-se em Bardin (2009), nos dias 17/04/2023 a 20/04/2023 a pré análise foi completada realizando-se uma leitura flutuante para se ter um contato inicial com o tipo de texto dos relatórios, seguida de leitura analítica-descritiva para conhecimento geral da empresa e ordenação das informações contidas nos textos. A leitura analítica-descritiva prende-se ao conhecimento geral dos dados sem julgamento do pesquisador (GIL, 2009).

Em seguida, na exploração do material, entre 21/04/2023 e 18/05/2023 definiram-se as categorias a partir do objetivo da pesquisa, isto é, utilizou-se o processo em que as categorias são definidas a priori e não no decorrer ou progressão da análise. Essas categorias são representadas pelas 34 práticas de gerenciamento de TI propostas pelo framework ITIL em sua versão 4. A partir da leitura dos relatórios anuais, as unidades de registro foram retratadas por frases curtas que poderiam indicar a presença da referida prática destacada

como categoria. Em seguida, demonstrou-se o parágrafo onde a frase estava inserida na unidade de contexto. O quadro da análise de conteúdo, disponível no apêndice A, foi montado a partir da leitura atenta de cada parágrafo dos relatórios, bem como pela extração cuidadosa dos registros, alicerçado na teoria já apresentada nos quadros 1, 2 e 3 deste trabalho.

Por fim, nos dias 19/05/2023 a 23/06/2023 realizaram-se inferências ou deduções lógicas do pesquisador a partir dos dados já organizados de acordo com o proposto por Bardin (2009). A autora propõe um conjunto de técnicas para realizar o tratamento dos resultados que perpassam pela organização de uma estilística quantitativa até abordagens linguísticas para identificação de detalhes implícitos, apesar de se considerar uma possível adequação na utilização da análise para cada campo de aplicação (DELLAGNELO; SILVA, 2005).

Esta pesquisa, por conseguinte, aplicou-se em realizar a interpretação do implícito, em detrimento do explícito estatístico – análise de conteúdo direta categorial –, da mensagem e contou com o suporte das descrições e das principais características de cada prática em ITIL 4, servindo como indicadores para identificar evidências de práticas de governança de TI nos relatórios anuais então categorizados.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção abordará a análise e discussão dos resultados a partir de interpretação e das inferências do pesquisador acerca do conteúdo constante nos relatórios anuais das empresas analisadas. Essa análise é essencial para conduzir o entendimento geral de como essas empresas abordam as práticas de gestão geral, gestão dos serviços e gestão técnica do ITIL 4 em seus relatórios.

### 5.1 Caracterização dos casos analisados

O Quadro 4 apresenta o perfil dos casos analisados nessa pesquisa. Para uma melhor descrição dos resultados, em virtude do volume de dados obtidos, optou-se por identificar, de agora em diante neste texto, as empresas objeto de estudo por seus códigos na B3.

Quadro 4 – Caracterização dos casos analisados.

<b>CÓD. B3</b>	<b>NOME</b>	<b>SEGMENTO</b>	<b>ANO DO IPO (B3)</b>
HAPV3	Hapvida	Saúde Suplementar	2018
PGMN3	Farmácia Pague Menos	Varejo Farmacêutico	2020
MDIA3	Fábrica Fortaleza (M. Dias Branco)	Indústria de Alimentos e Bebidas	2006
BNBR3	BNB (Banco do Nordeste)	Instituição Financeira	*
GRND3	Grendene	Indústria de Calçados	2004
AERI3	Aeris	Indústria de Energia Eólica	2020
BRIT3	Brisanet	Serviços de Telecomunicações	2021

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

\* Não foi localizada a informação sobre o ano do IPO da BNBR3.

Além disso, as práticas descritas na sequência são acompanhadas de seus códigos. Toda a codificação está apresentada no Apêndice A.

### 5.2 Gestão Geral

A Gestão Geral manifesta-se a partir de uma perspectiva holística e integrada nas empresas (GATTO; POSSAMAI; SASSI, 2023), de modo que as práticas de governança de

TI aqui apresentadas aplicam-se de forma ampla para sucesso e engajamento de todo o negócio (IRWIN, 2022). Nesse sentido, 14 práticas de gestão geral são indicadas pela ITIL 4 para melhor entrega de serviços de TI pelas organizações, quais sejam: 1)Gerenciamento da Estratégia, 2)Gerenciamento da Segurança da Informação, 3)Gerenciamento de Fornecedor, 4)Gerenciamento de Mudança Organizacional, 5)Gerenciamento de Projetos, 6)Gerenciamento de Relacionamento, 7)Gerenciamento de Riscos, 8)Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho, 9)Gerenciamento do Conhecimento, 10)Gerenciamento do Portfólio, 11)Gerenciamento Financeiro dos Serviços, 12)Gerenciamento da Arquitetura, 13)Medição e Relatórios e 14)Melhoria Contínua.

### ***5.2.1 Gerenciamento da Estratégia (GE)***

Analisando os registros obtidos a partir dos relatórios anuais de 2021 das empresas objetos de estudo, pode-se perceber elementos que evidenciam a presença da prática de gerenciamento da estratégia no acervo funcional e teórico que compõe esses textos. Esses elementos, aqui identificados por unidades de registro, apresentam semelhanças quando o observador se propõe a transitar entre os repertórios sumariais e que também são muito coerentes com a função fática do próprio documento com as partes interessadas.

Desse modo, para a prática **Gerenciamento da Estratégia à luz da ITIL 4**, os relatórios demonstram um comprometimento das empresas com a atividade de traçar planos de ação no intuito de atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) aliados aos objetivos dos negócios, sobretudo no que diz respeito aos aspectos ambientais e sociais como é representado pelas unidades de registro a seguir: “[...] integrar ainda mais os ODS à estratégia [...]” (AERI3/GE9); “Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) representam o plano de ação internacional para ‘pessoas, planeta e bem-estar’ [...]” (AERI3/GE92) e

[...] estratégia ambiental tem como foco a minimização dos impactos ambientais provenientes de nossas atividades e o combate às mudanças climáticas, pautada pelo conceito de desenvolvimento sustentável e atendendo aos dispositivos legais aplicáveis. A Companhia está comprometida com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) [...] (MDIA3/GE137).

Esses ODS são listados em 17 e foram estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) na chamada agenda 2030, a fim de tornar mais harmoniosa a relação entre empresas e o ambiente em que estão inseridas (DAMKE, 2022). Entende-se que os ODS são

parte da estratégia, pois servem para impulsionar as organizações a adotar procedimentos sistemáticos e organizados para atingir esses objetivos. Nesse sentido, a empresa deve alocar os recursos adequadamente e priorizar esforços que estejam em consonância com os ODS nos níveis estratégico, tático e operacional.

Além dessa temática, variadas são as evidências de gerenciamento da estratégia nos relatórios. Uma visão holística da gestão da estratégia compreende não somente a formulação, execução e controle do plano de ação, mas também a definição de missão, visão, valores e propósito da organização (CRUZ; LYRIO, 2018). Destacam-se as ocasiões em que se faz clara referência a adoção de procedimentos, diretrizes e padrões, bem como momentos em que se positivam missão, visão, valores e propósito da organização como é observável nas unidades de registro a seguir: [...] criação de padrões e procedimentos [...] (AERI3/GE1); “Nosso propósito é que a tecnologia seja parte da vida de todas e de todos.” (BRIT3/GE45) e “Seguimos cada vez mais fortes em nossa missão de impactar positivamente as pessoas [...]” (BRIT3/GE50).

É importante notar também que alguns registros dialogam com a característica de “priorização de esforços alinhados aos objetivos” do gerenciamento da estratégia apresentada no quadro 1 a partir de Marques (2023) e Irwin (2022), assinalando leitura muito semelhante, tais como em : “[...] grupo de trabalho para definição de estratégia, governança, indicadores e relatório de gestão” (BNBR3/GE31); “[...] adotou um indicador denominado iMDB – Índice M. Dias Branco de Governança Corporativa, que auxilia a empresa a direcionar esforços para melhorar e mensurar avanços na área.” (MDIA3/GE107) e “Revisitamos o nosso Direcionamento Estratégico de longo prazo, bem como os projetos que viabilizarão o alcance dos nossos objetivos.” (MDIA3/GR118).

Essa semelhança deixa espaço para questionamentos se a empresa utiliza de fato essa prática proposta pela ITIL 4 ou se apenas tenta se aproximar da literatura para cumprir a função do documento de apresentar-se positivamente aos stakeholders. De toda forma, a presença desses trechos dá indícios da prática gerenciamento da estratégia no ambiente organizacional das empresas estudadas.

Em vista disso, a partir das leituras flutuante e analítica dos relatórios, pode-se perceber que as informações do corpus documental permitem uma visualização notória da descrição e das principais características do gerenciamento da estratégia, como descrito pela biblioteca ITIL. Os relatórios anuais cumprem bem seu objetivo de se comunicar com as



partes interessadas, demonstrando os caminhos a serem percorridos para atingir objetivos gerais dos negócios, isto é, a estratégia de negócios.

Cabe salientar que os documentos não se preocuparam em estabelecer atividades de estratégia particularmente para o setor de TI, detendo-se na empresa como um todo e tateando esporadicamente a tecnologia da informação como fator importante no alcance de bons resultados, com raras exceções como no seguinte trecho a seguir:

[...] Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), que permite identificar oportunidades de soluções de tecnologia da informação para aprimorar os negócios da organização e direciona a execução dos projetos e iniciativas de TI no Banco (BNBR3/GE37).

Salvo algumas unidades de registro em relatórios das empresas BNBR3 e PGMN3, quase sempre os textos levam o leitor para uma perspectiva abrangente da organização quanto às práticas de estratégia.

### **5.2.2 Gerenciamento da Segurança da Informação (GSI)**

A partir da análise, é possível observar que a prática de **Gerenciamento da Segurança da Informação à luz da ITIL 4** é evidenciada nos relatórios em poucos momentos no decorrer dos textos, todavia sempre presente como tema material ao menos uma vez em cada relatório. A preocupação de pôr em pauta a temática da segurança da informação, mesmo que em quantidade mínima, já era esperada pelo pesquisador, na medida em que a revisão da literatura destaca reiteradamente a presença fundamental da tecnologia da informação e comunicação nas empresas.

Ressalte-se que a segurança da informação está sustentada pelos pilares “tecnologia, pessoas e processos” (CÔRTE, 2014), de modo que as empresas devem adotar medidas para que esse tripé se mantenha firme nas atividades da organização. Do contrário, há sérios riscos de o pilar mais frágil falhar e o ativo informação ficar vulnerável (CÔRTE, 2014). Sendo a informação valioso ativo para a organização, a presença da TI gera naturalmente a necessidade de blindar o máximo possível esse ativo das ameaças externas e internas.

As unidades de registros têm uma conversa muito próxima com o que Marques (2023) disserta e com as características “confidencialidade e integridade de informações, e colaboradores treinados para segurança da informação” exposta em Gerenciamento da Segurança da Informação no quadro 1 ao comporem atividades que estejam em consonância

com normas e padrões estabelecidos, como a Lei Geral de Proteção de Dados e ISO 27001 evidenciadas nos trechos a seguir: “[...] a Aeris incorpora, desde 2020, os requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)” (AERI3/GSI2); “[...] criptografia de nível bancário e adiciona marca d’água com o nome do usuário em todas as páginas do livro de reuniões.” (BRIT3/GSI8); “[...] o Hapvida promoveu, em 2021, o treinamento de 30 turmas em Proteção de Dados, com mais de 600 participantes de todas as áreas da Companhia.” (HAPV3/GSI12); “Ativação da criptografia dos discos dos notebooks [...]”; (PGMN3/GSI19) e “Maturidade em segurança da informação (ISO 27001): 0,9 (Em 2020); 2,5 (Em 2021)” (PGMN3/GSI20).

Desse modo, pode-se perceber que a preocupação das empresas em abordar o assunto segurança da informação nos seus relatórios está muito voltada ao que a ITIL 4 indica para o gerenciamento de segurança da informação, auxiliando também o gerenciamento de riscos por meio de esforços da alta gestão na implementação de boas práticas, como LGPD e ISO 27001 (MARQUES, 2023). É interessante notar que as empresas buscam deixar claro para o leitor quais atividades pontuais estão sendo realizadas para que essa segurança aconteça, e essas ações devem favorecer os testes de segurança, as revisões de segurança ou ainda os projetos de segurança apresentados nas discussões de Santosa e Mulyana (2023) e devem estar alinhados estrategicamente para entrega eficiente de segurança da informação.

### ***5.2.3 Gerenciamento de Fornecedor (GF)***

Em observação à prática de **Gerenciamento do Fornecedor à luz da ITIL 4** nos relatórios anuais das empresas estudadas, pode-se identificar evidências dessa prática em diversos aspectos que vão desde a importância geral da gestão dos fornecedores até atividades relacionadas à logística reversa.

A leitura dos textos demonstra em muitos momentos a preocupação das empresas em deixar claro para o leitor que elas estão envolvidas com fornecedores de diversos segmentos e de diferentes localidades com contratos sólidos e estáveis, adotando boas práticas de governança, a fim de manter um bom relacionamento com parceiros e fornecedores (MARQUES, 2023), bem como a continuidade da cadeia de suprimentos, inclusive durante a pandemia do COVID-19. Ratificando a análise, seguem as unidades de registro: “Pautada pela ética, transparência, cooperação e crescimento mútuo, as relações com os fornecedores são fundamentais. A cadeia de suprimento da Companhia, ao final de 2021, incluía 1635 contratadas, divididas em dois grandes grupos: materiais diretos e indiretos.” (AERI3/GF8); “Banco do Nordeste trabalha com fornecedores dos segmentos de informática, engenharia,

materiais, mobiliários e equipamentos, comunicações, locação de mão de obra, dentre outros [...]” (BNBR3/GF14) e “[...] esses parceiros foram fundamentais no êxito das ações de enfrentamento à pandemia [...]” (HAPV3/GF26).

Além disso, outro ponto importante, que com frequência é tema material dos relatórios anuais, são os manuais ou códigos de conduta para fornecedores. O código de conduta desempenha um papel essencial ao estabelecer uma relação próxima com os fornecedores e ao garantir acesso às informações para acompanhar todas as etapas da produção (NEUTZLING, 2014).

As unidades de registro que abordam esses tópicos podem ser exemplificadas: “[...] os atuais ou potenciais fornecedores de bens, os prestadores de serviço e a sociedade em geral têm acesso à Política de integridade, ao Código de Conduta Ética e Integridade [...]” (BNBR3/GF11); “Ao final de 2021, lançamos o Manual de Fornecedores e Prestadores de Serviços para maior eficiência e otimização na gestão da cadeia de fornecedores.” (GRND3/GF21) e

[...] implementamos a Página de Fornecedores, um website específico com informações e materiais destinados a esse público, além da disponibilização de um contato direto com nossa área de Suprimentos. Também publicamos o Código de Conduta de Fornecedores [...] (MDIA3/GF35).

A manutenção e aquisição de novas parcerias também são assunto frequente no decorrer de alguns textos para continuidade da cadeia de suprimentos, tal como apresentado nas unidades de registro: “[...] agregamos uma parceria de peso: a Falconi, consultoria organizacional [...]” (AERI3/GF1); “Em 2021, além de renovar o contrato com a Nordex Energy, a Companhia celebrou contrato de fornecimento à fabricante global de turbinas Siemens Gamesa [...]” (AERI3/GF5) e “Uma parceria entre Banco do Nordeste, Ministério da Economia, Ministério da Cidadania e Sebrae permite a oferta de capacitação [...]” (BNBR3/GF13).

De forma singular, percebe-se que apenas as empresas GRND3 e MDIA3 trataram do tema “qualificação de fornecedores”. A adoção de atividades para que os fornecedores estejam preparados na lida com a cadeia de suprimentos da empresa é essencial para garantir bom relacionamento com esses fornecedores (BORK, 2014). Evidenciam-se as práticas nas unidades de registro a seguir: “Mantivemos a meta de qualificar 100% dos fornecedores de

matérias-primas [...]” (MDIA3/GF29); “[...] Qualificação de fornecedores.” (MDIA3/GF30) e “[...] realizamos um trabalho intensivo de qualificação da nossa cadeia de fornecedores.” (MDIA3/GF24).

Outrossim, também de modo distinto, as empresas GRND3 e PGMN3 também destacam-se ao abordar os temas processo seletivo de fornecedores e logística reversa nas unidade de registro “[...] contamos com um processo de seleção bem definido, composto de auditora econômica, financeira, de viabilidade e técnica de fábrica.” (PGMN3/GF38); “Em 2021, iniciamos a implementação de um software que torna o nosso processo de seleção de fornecedores ainda mais estruturado e eficaz.” (PGMN3/GF39); “[...] mantemos um Programa de Logística Reversa, onde os clientes podem descartar os calçados de todas as nossas marcas, que são enviados para reciclagem [...]” (GRND3/GF22) e “Logística reversa de medicamentos: Adotamos processos rigorosos para controle e descarte de medicamentos, que envolvem demanda do consumidor” (PGMN3/GF40).

Em suma, a prática gerenciamento do fornecedor apresenta-se com frequência nos textos dos relatórios, o que pode ser explicado pela característica fática do documento na tentativa de comunicar-se com as partes interessadas. Não se pode afirmar que essa prática de fato ocorre no ambiente organizacional uma vez que seria necessário um estudo mais aprofundado e focado nos fornecedores e na cadeia de suprimento associado às tecnologias da informação das empresas para além da pesquisa documental.

#### ***5.2.4 Gerenciamento de Mudança Organizacional (GMO)***

A análise da prática **Gerenciamento da Mudança Organizacional à luz da ITIL 4** nos relatórios anuais das empresas observadas permitem reunir um acervo textual que se conecta com as contingências ambientais atuais e dá indícios que a prática se manifesta por meio de atividades e sobretudo afirmações que perpassam pela resiliência frente aos impactos da COVID-19 e a função social da empresa em meio a pandemia.

Nos caminhos do texto, é possível notar alguns registros que evidenciam atividades específicas de mudança, seja na estrutura organizacional ou na ampliação dos resultados. Além disso, há registros que dão indícios de um diálogo com atividades de previsibilidade e condutas da alta gestão para lidar com os impactos de mudanças, o que está expresso nas principais características do quadro 1 para gerenciamento de mudança organizacional (MARQUES, 2023). Diferente das análises anteriores a esta, essa conversa

não se dá no âmbito da similaridade textual, mas na consecução ativa e específica do que é proposto pela ITIL 4, dando ênfase aos aspectos humanos dessa mudança (IRWIN, 2022).

Os fragmentos a seguir reafirmam a análise da prática: “novos desafios e restrições, que exigiram resiliência dos colaboradores [...]” (AERI3/GMO9); “[...] em 2021 o time de suprimentos da Aeris usou de muito planejamento e criatividade para evitar a falta de insumos.” (AERI3/GMO10); “Mais resilientes e esperançosos.” (HAPV3/GMO22); “Alguns cargos foram suprimidos, outros criados e algumas áreas unificadas.” (MDIA3/GMO33); “Iniciamos em 2021 a construção do nosso plano de continuidade de negócio.” (MDIA3/GMO36) e “Embora 2021 tenha sido um ano desafiador, conseguimos manter nosso crescimento [...]” (PGMN3/GMO46).

Outrossim, os registros adequam-se naturalmente às questões atuais, sobretudo à pandemia da COVID-19 que trouxe impactos negativos para o mercado e necessidade de as empresas tomarem decisões para contornar os desafios. As unidades de registro ratificam a análise: “Ainda como reflexo da pandemia, em 2021 a Aeris priorizou, sempre que possível, a realização de treinamento online [...]” (AERI3/GMO8); “O Banco do Nordeste superou o contexto complexo da crise sanitária mundial, que se prolongou em 2021 [...]” (BNBR3/GMO11); “[...] os desafios inerentes à pandemia foram sendo superados, um a um, demonstrando a solidez de nosso Sistema” (HAPV3/GMO23) e “O varejo farmacêutico manteve-se resiliente: o setor foi protagonista na pandemia [...]” (PGMN3/GMO44).

Uma abordagem sobre a pandemia e seus impactos já era algo esperado pelo pesquisador, o que se confirmou durante as leituras flutuante e analítica, uma vez que o fenômeno natural (doença pandêmica) trouxe efeitos positivos em alguns setores, mas negativos em sua grande maioria, principalmente para as empresas que já estavam em situação financeira instável (SILVA, 2022).

Vale destacar também a função social exposta pelos textos da empresa HAPV3 como uma maneira de tentar demonstrar para o leitor que a organização está comprometida com a responsabilidade social, máxime com a minimização dos efeitos negativos para a sociedade durante a pandemia, como mostram os registros: “Ações em destaque: combate à Covid-19 - • Abertura de leitos conforme necessidade local” (HAPV3/GMO25) e “[...] Hapvida montou em uma noite, um hospital completo – com a implantação de leitos, fornecimento de oxigênio, alocação de pessoal [...]” (HAPV3/GMO29).

**O caráter adaptativo ou resiliente das empresas** também está presente nos textos sob as perspectivas humana e digital, de modo que unidades de registro destacam alternativas, como o home office para alguns colaboradores, alavancagem do e-commerce e transformação digital em meio a pandemia: “[...] em virtude dos impactos da pandemia, a loja física da Galeria Melissa em Londres encerrou suas atividades. Hoje, atende apenas via e-commerce.” (GRND3/GMO16); “Decidimos internalizar nossas lojas online e o início da pandemia, em 2020, acelerou essa transformação digital.” (GRND3/GMO20); “Os esforços na busca de novas soluções por meio de diversas iniciativas em curso têm por objetivo aumentar a eficiência das operações [...]” (HAPV3/GMO26) e “[...] uma parcela de profissionais classificada como grupo de risco, foi direcionada à telemedicina [...]” (HAPV3/GMO30).

Por fim, vale destacar que as empresas GRND3 e HAPV3 trazem como tema material a importância dos parceiros e fornecedores mais antigos para lidar com as situações adversas da pandemia, dialogando com os esforços para garantir o bom relacionamento com fornecedores em gerenciamento de fornecedor (IRWIN, 2022), mas não deixa de expor ações da empresa para lidar com as contingencialidades. As unidades de registro são: “Diante da crise gerada pela pandemia, a parceria de longa data com nossos fornecedores foi fundamental para que seguíssemos gerando valor.” (GRND3/GMO19) e “[...] esses parceiros foram fundamentais no êxito das ações de enfrentamento à pandemia [...]” (HAPV3/GMO31).

Desse modo, a prática em análise manteve unidades de registro alinhadas ao contexto atual, considerando o ano de 2021 como referência. Além disso, busca demonstrar para as partes interessadas quais ações e medidas específicas estão tomando para lidar com os desafios do desaquecimento do mercado frente a pandemia, utilizando-se dos seus variados recursos: sociedade civil, parceiros, fornecedores, colaboradores e tecnologia da informação.

### ***5.2.5 Gerenciamento de Projetos (GP)***

Os registros textuais que apontam para a prática **Gerenciamento de Projetos à luz da ITIL 4** surgem a partir de uma interseção entre os relatórios anuais das empresas e a descrição “determinar objetivos em serviços, bem como recursos, habilidades e custos para prestação desses serviços” sugerida por Chuquimarca e Velásquez (2015) e apresentada no quadro 1 deste trabalho. Essa coerência já era esperada pelo pesquisador, tendo em vista que os documentos buscam chamar a atenção do leitor para os projetos específicos implantados

pela empresa, como uma tentativa de manifestar que a organização esteve trabalhando ativamente naquele ano – 2021 – nos aspectos sociais, ambientais e tecnológico.

Para iniciar a análise, é válido pontuar a **constante positividade de expansões das produções, atividades, capacidades e instalações físicas** no decorrer dos textos e que são exemplificadas a partir das seguintes unidades de registro: “[...] a sexta fase de expansão da Aeris [...]” (AERI3/GP1); “Levar conexão de qualidade, principalmente para regiões pouco atendidas [...]” (BRIT3/GP27); “Nosso foco é seguir com a expansão orgânica e ocupar a infraestrutura que foi construída ao longo de 2021 [...]” (BRIT3/GP28); “O foco na expansão impulsionou a Grendene a colocar novidades no mercado [...]” (GRND3/GP 46); “[...] 2021 foi marcado por novas transações, principalmente no Sudeste, além dos investimentos em infraestrutura [...]” (HAPV3/GP76); “[...] aumento da capilaridade da Companhia em regiões e mercados antes pouco explorados [...]” (HAPV3/GP81); “[...] expansão por novas categorias de produtos.” (MDIA3/GP121); “Aquisição da Extrafarma” (PGMN3/GP180) e

[...] necessidade de levar às pequenas cidades do interior do Nordeste uma internet de qualidade para facilitar o acesso e promover a inclusão digital. Assim nasceu a Agility que tem como principal objetivo fazer parcerias com provedores locais, ampliando nossa capilaridade [...] (BRIT3/GP29).

Outrossim, ressalte-se que os excertos apresentam o gerenciamento de projetos de forma mais prática do que teórica, uma vez que apontam para o projeto específico em detrimento da exposição de detalhes de como acontecem ou de como podem associar-se a um(a) ou outro(a) método/teoria, como PMBOK ou SCRUM. Além disso, há uma preocupação comum das organizações em afirmar os esforços despendidos para designar conhecimentos, habilidades, recursos, custo e tempo no intuito de atingir o objetivo almejado.

Para ratificar a análise do parágrafo anterior, seguem os registros: “[...] trabalho para aplicação das recomendações do Guia de Implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) [...]” (AERI3/GP3); “A Companhia tenta direcionar recursos para projetos que impactem a região de Caucaia e São Gonçalo do Amarante, próximas a suas operações.” (AERI3/GP10); “[...] estabelecimento da Grendene Global Brands, a joint-venture que formamos [...]” (GRND3/GP37); “As novas unidades fabris aumentaram a capacidade de produção [...]” (GRND3/GP47); “[...] Programa Parceiros de Resultados, que capacitou colaboradores em diversas áreas para realizar uma análise mais

profunda dos nossos indicadores e metas [...]” (MDIA3/GP125); “Incentivo a projetos: Foram apoiadas iniciativas com base em incentivos estaduais [...]” (MDIA3/GP164) e:

Ciente da relevância que o período de ramp up tem para o negócio, a Aeris estruturou uma área dedicada exclusivamente a esse processo com uma equipe focada no desenvolvimento de ferramentas e métodos de gestão que, além de garantirem os resultados dos projetos em curso, geram conhecimento para aplicações futuras. (AERI3/GP8)

Cabe destacar ainda a sequência de projetos inovadores que se mostram presentes nos registros. Para Almeida e Barros (2022), a inovação associa-se a ações colaborativas, de modo que essa inovação, no ambiente empresarial, deve se dar sob a influência dos fluxos de conhecimentos diversos. Nesse sentido, os projetos inovadores nos relatórios geralmente apresentam-se a partir de grupos que buscam soluções criativas para problemas e demandas relacionadas à empresa.

Desse modo, embasa-se a análise pelos registros: “[...] o Banco do Nordeste implementou vários projetos de TIC, buscando melhorar a eficiência operacional dos processos internos e otimizar a experiência do cliente do Banco.” (BNBR3/GP20); “[...] Grupo de Facilitadores Digitais, para promover a transformação cultural dentro da Grendene, fomentar e apoiar o conhecimento sobre inovação [...]” (GRND3/GP39);

[...] O Bergamotta Labs, um dos pilares da Transformação Digital na Grendene, é um sistema de inovação que desenvolve projetos para apoiar a implantação de novas formas de acessar nossos consumidores [...] (GRND3/GP62);

“Avançamos rumo à Indústria 4.0 com o piloto de sistema MES (Manufacturing Execution System) proporcionando incremento de eficiência nas linhas de produção.” (MDIA3/GP145); “[...] iniciamos o Sou Gigante, projeto de potencialização da cultura Pague Menos, nos tornando cada vez mais uma empresa inovadora [...]” (PGMN3/GP176); “[...] lançamos a UP Farma, nossa universidade corporativa [...]” (PGMN3/GP193) e:

[...] o Banco do Nordeste tem contribuído para o fortalecimento da base tecnológica da região e para a identificação de oportunidades e solução de entraves do setor produtivo, mediante apoio financeiro, com recursos não reembolsáveis, de projetos de pesquisa, desenvolvimento, difusão de tecnologia e inovação [...] (BNBR3/GP21).



Por último, os registros que tratam de **controle de projetos**, em certa medida, devem apoiar o início, a manutenção e a conclusão dessas atividades mantendo-as alinhadas aos objetivos almejados, como demonstram as unidades de registro “O GT trabalhou durante três meses no desenvolvimento de diretrizes internas para o monitoramento dos ODS e sua adequação à realidade da Aeris”(AERI3/GP5); “Os projetos financiados pelo Banco do Nordeste precisam atender a uma série de requisitos socioambientais [...]” (BNBR3/GP17); “Os projetos financiados são vistoriados na etapa de contratação e na etapa de desembolso dos recursos [...]” (BNBR3/GP19); “O Hapvida desenvolve um programa próprio de certificação de qualidade, o Qualitotal, que tem por objetivo aprimorar e padronizar os processos do Sistema [...]” (HAPV3/GP93) e “[...] tendo o Germinar como fonte de captação de projetos. No início de 2021, foram feitos ajustes no processo de lançamento de produtos, como a implementação do processo de Stage Gates [...]” (MDIA3/GP141).

É interessante pontuar a preocupação das empresas em especificar quais são os nomes, como são alocados os recursos e quem são os impactados pelos projetos, de modo que possa – ou tente – atender as expectativas do leitor interessado, seja ele cliente, fornecedor, colaborador ou um pesquisador que esteja buscando detalhes práticos dos projetos das empresas.

### **5.2.6 Gerenciamento de Relacionamento (GR)**

O **Gerenciamento de Relacionamento à luz da ITIL 4** apresenta-se tanto nos fragmentos de textos dos relatórios, quanto nas unidades de contexto, porquanto a prática está intrinsecamente associada ao conteúdo e intenção dos relatórios anuais, qual seja a tentativa de comunicar-se com as partes interessadas. O diálogo com a característica “mantém contato periódico com os interessados” sugerida por Marques (2023) e Irwin (2022) e apresentada no quadro 1 deste trabalho, mostra-se presente uniformemente no texto sob a forma de ações práticas e não apenas numa similaridade textual com essa literatura.

Os textos preocupam-se, sobretudo no início de cada relatório, em reafirmar para o leitor que esse **relacionamento acontece de modo amplo e constante com os stakeholders** como demonstram as unidades de registro “[...] estruturar, planejar, padronizar processos e reforçar nosso compromisso com nossos stakeholders [...]” (AERI3/GR2); “[...] investimentos estruturantes, ampliação do market share, elevação da produtividade e criação de valor para os acionistas.” (AERI3/GR5); “[...] engajamento de todo corpo técnico, motivados por uma

cultura de cuidado com as pessoas [...]” (AERI3/GR22); “[...] fortalecer a governança corporativa e avançar nas premissas da responsabilidade social e ambiental [...]” (BNBR3/GR49); “[...] é essencial a conciliação dos interesses da organização com os de seus diversos públicos de relacionamento [...]” (BNBR3/GR83); “[...] equipe tem como função captar novos clientes entre familiares, vizinhos e amigos de nossos atuais beneficiários a fim de estender o atendimento dentro de seu núcleo de relacionamento.” (HAPV3/GR211) e “a Pague Menos mantém relacionamento com diversos públicos.” (PGMN3/GR325).

Em seguida, outro assunto que sempre ocupa algum espaço em meio aos textos dos relatórios são os **códigos ética e integridade entre colaboradores**, demonstrando preocupação das empresas em guiar a conduta e relacionamento de seus funcionários para o adequado andamento dos negócios. Confirma-se pelos registros “Comitê de Integridade: Abrange todas as ações relacionadas às questões éticas da Companhia, no tocante à conduta [...]” (AERI3/GR9); “[...] tolerância zero à conduta antiética, sendo que qualquer colaborador que infringir a lei, as Políticas da Aeris ou o Código de Conduta será submetido a medidas disciplinares”(AERI3/GR12); “[...] Código de Conduta Ética e Integridade, como um dos princípios de nossa atuação, que “todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade [...]” (BNBR3/GR60); “comunicações frequentes e treinamentos sobre o nosso Canal de Ética e o Código de Conduta” (GRND3/GR182) e “Comitê de Conduta e Ética Profissional” (PGMN3/GR315).

Além disso, levando em consideração a quantidade de registros nos relatórios, há um significativo número de indícios de que as **companhias cuidam em cultivar o bom relacionamento entre empresa e colaboradores**. Seguem os fragmentos que ratificam a análise: “[...] escuta ativa daqueles que constroem os negócios todos os dias.” (AERI3/GR27); “[...] trazer o colaborador para mais perto da cultura da Aeris.” (AERI3/GR34); “O Relatório de Sustentabilidade 2021 da Aeris foi construído com a participação de uma equipe multidisciplinar, envolvendo diretamente cerca de 50 profissionais da Companhia.” (AERI3/GR46); “[...] diálogo contínuo com seus colaboradores.” (BNBR3/GR87); “[...] proporcionar ambiente de trabalho alicerçado na democracia e na participação.” (BNBR3/GR88); “[...] Política de Transações com Partes Relacionadas [...]” (BRIT3/GR130) e “[...] canal para que os colaboradores possam contribuir com a gestão [...]” (BRIT3/GR148).

Outra atividade cultivada é o **necessário relacionamento entre empresa e sociedade civil**, muito comum no decorrer dos textos ao assinalar campanhas para auxiliar comunidades próximas às instalações, como demonstram os registros “[...] doações no entorno

da empresa [...]” (AERI3/GR39); “[...] causar um impacto positivo nas pessoas que vivem no entorno da empresa.” (AERI3/GR41); “[...] projetos do terceiro setor voltados para crianças, adolescentes, idosos, pessoas que necessitam de atenção oncológica e pessoas com deficiência.” (BNBR3/GR55); “[...] arrecadar alimentos em benefício de pessoas [...]” (BNBR3/GR58); “[...] políticas públicas que impactam as comunidades [...]” (BNBR3/GR77); “A empresa impactou diretamente na realidade da cidade, passamos a ter acesso a muitas tecnologias [...]” (BRIT3/GR137) e “[...] doamos mais de 4.300 toneladas em alimentos a instituições [...]” (MDIA3/GR241).

É válido destacar que quatro empresas – AERI3, HAPV3, MDIA3 e PGMN3 – afirmaram nos seus relatórios que dispõem de uma área específica para gerenciar o relacionamento entre a companhia e os seus investidores, lançando mão de websites e reuniões virtuais para apresentação de resultados e transparências como um todo. Confirma-se pelas seguintes unidades de registro “[...] temos o site de Relações com Investidores, no qual são divulgados fatos relevantes [...]” (AERI3/GR44); “[...] 2021 foi marcado por diversos eventos corporativos que movimentaram a Companhia e, em especial, a área de Relações com Investidores.” (HAPV3/GR219); “[...] as reuniões para divulgação de resultados trimestrais deram lugar a transmissões ao vivo no canal de Relações com Investidores [...]” (MDIA3/GR285) e “[...] realizamos nosso primeiro Investor Day em 2 de setembro de 2021, a fim de transmitir aos acionistas e investidores informações transparentes [...]” (PGMN3/GR339).

De forma singular, percebe-se que apenas duas empresas – AERI3 e HAPV3 – trataram do tema “Risco de Imagem” que consiste em resguardar a imagem pública da empresa como uma estratégia para melhor posicionamento de suas marcas (CARDOSO et al., 2015), o que se conecta com a atividade de gerenciar o relacionamento entre a empresa e os stakeholders, uma vez que demanda esforços da alta gestão para manter esse bom relacionamento. As unidades de registro confirmam a análise “RISCO DE IMAGEM: está associado à ocorrência de evento que pode causar impacto negativo à reputação [...]” (AERI3/GR18) e “Risco de Imagem – Descrição: Possibilidade de ocorrência de situações que levem a diferenças inaceitáveis entre como a empresa é percebida pelos seus stakeholders [...]” (HAPV3/GR218).

Por fim, de modo distinto, destacam-se as empresas BNBR3 e PGMN3 ao positivar atividades administrativas muito específicas e genuínas do gerenciamento de relacionamento, dando evidências de que essas empresas podem estar de fato utilizando essa prática proposta pelo ITIL 4 (SANTOSA; MULYANA, 2023, MARQUES, 2023), como

mostram as unidades de registro “[...] contatos de relacionamento, classificadas por grupo de público, a fim de permitir maior integração e conhecimento quanto ao relacionamento com cada segmento das partes interessadas.” (BNBR3/GR84) e “Comitê de Partes Relacionadas: Analisa e avalia as transações entre partes relacionadas e a Pague Menos.” (PGMN3/GR314).

Desse modo, a prática gerenciamento de relacionamento é enfatizada nos relatórios e aponta para um impacto indireto nos serviços de TI, na medida em que ferramentas tecnológicas são utilizadas para execução das atividades como a manutenção de website para relacionamento. No entanto, o pesquisador não encontrou fragmentos de texto que dessem atenção mais clara para o relacionamento entre empresa e o setor de TI em vistas ao alinhamento de objetivos TI com os objetivos dos negócios.

### **5.2.7 Gerenciamento de Riscos (GRI)**

A análise da prática **Gerenciamento de Riscos à luz da ITIL 4** nos relatórios anuais das empresas objetos de estudo permitem reunir um conjunto de aspectos que conversam com o quadro 1 deste trabalho nas características classificação de riscos e esforços da gestão para garantir previsibilidade quanto às potenciais ameaças (GATTO; POSSAMAI; SASSI, 2023) e mais uma vez sem preocupar-se apenas com a similaridade textual da literatura (GATTO; POSSAMAI; SASSI, 2023; MARQUES, 2023; IRWIN, 2022; ADAMES; ROJAS, 2022), mas com elementos específicos indicando ações que acontecem na empresa para que essa prática seja consumada.

Desse modo, e respeitando a função fática dos documentos, os textos buscam em vários momentos reafirmar a **importância da prática dentro da empresa, bem como enfatizar que as práticas são utilizadas**, como demonstram as unidades de registro “[...] 0 acidentes com morte [...]” (AERI3/GRI1); “[...] gerenciamento de riscos e nos controles internos da Companhia.” (AERI3/GRI5); “A Aeris possui, desde 2020, uma Política de Gerenciamento de Riscos [...]” (AERI3/GRI8); “[...] destacando-se uma adequada gestão integrada de riscos [...]” (BNBR3/GRI20); “[...] aprimoramentos na gestão de riscos [...]” (BNBR3/GRI23); “[...] a área de Riscos, que tem a função de identificar todos os nossos riscos [...]” (BRIT3/GRI25); “[...] implementação da Área de Gestão de Riscos e Compliance da Grendene.” (GRND3/GRI35) e “[...] a Companhia adotou uma estrutura mais robusta para o gerenciamento de riscos e controles corporativos [...]” (HAPV3/GRI43).

Além disso, há indícios de que houve diálogo dos relatórios com atividades específicas de previsibilidade e compreensão dos impactos dos riscos para a organização já

apresentadas no quadro 1 (GATTO; POSSAMAI; SASSI, 2023; MARQUES, 2023; IRWIN, 2022; ADAMES; ROJAS, 2022), na medida em que abordam assuntos como “Saúde e Segurança Ocupacional / ISO 45001”, muito comum nos fragmentos. A ISO 45001/2018 é uma norma internacional que carrega um conjunto de critérios para gestão da saúde e segurança do trabalho nas empresas, podendo cada companhia ter requisitos próprios que vão além dos trazidos pela norma, desde que contribuam para melhorar essa gestão consoante cada caso (SILVA, 2019).

Sendo assim, as ações de previsibilidade e saúde e segurança ocupacional, bem como a ISO 45001 estão positivados nos seguintes registros “[...] ISO 45001 [...]” (AERI3/GRI2); “[...] Comitê de Gestão de Ações Preventivas e de Controle (Gabinete de Gestão de Crise) [...]” (BNBR3/GRI24); “[...] Diálogos Semanais de Segurança (DSS), que abordam temas pertinentes às práticas seguras [...]” (BRIT3/GRI29); “[...] realizamos visitas periódicas com um representante da área de SST, junto à liderança da área monitorada [...]” (GRND3/GRI37); “[...] a gestão da Segurança e Medicina do Trabalho é orientada para o cumprimento das medidas regulatórias, a minimização de riscos [...]” (HAPV3/GRI46); “[...] Política de Gerenciamento de Riscos [...]” (MDIA3/GRI59); “[...] Segurança do Trabalho, fundamentado no Programa Positivo [...]” (MDIA3/GRI61); “Certificação ISO 45001 [...]” (MDIA3/GRI63); “[...] POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS [...]”(PGMN3/GRI79) e “Melhorias adotadas com base nas avaliações de Saúde e Segurança [...]” (PGMN3/GRI87).

Outrossim, não menos importante é a etapa de “Classificação dos Riscos” que, em três relatórios – AERI3, MDIA3 e PGMN3 –, não só conversam com Gatto, Possamai e Sassi (2023), Marques (2023), Irwin (2022), Adames e Rojas (2022) nos aspectos de esforços despendidos pelos chefes no gerenciamento de riscos, mas mostram como se dá essa classificação em algumas empresas, tal qual expõem os fragmentos “RISCO DE COMPLIANCE [...]” (AERI3/GRI10); “RISCO ESTRATÉGICO [...]” (AERI3/GRI11); “RISCO FINANCEIRO [...]” (AERI3/GRI12); “RISCO DE IMAGEM [...]” (AERI3/GRI13); “RISCO OPERACIONAL [...]” (AERI3/GRI14); “RISCO REGULATÓRIO [...]” (AERI3/GRI15); “RISCO SOCIOAMBIENTAL [...]” (AERI3/GRI16); “RISCO TECNOLÓGICO [...]” (AERI3/GRI17); “[...] mapear as dependências e os riscos mais críticos para a M. Dias Branco [...]” (MDIA3/GRI53); “Riscos estratégicos [...]” (PGMN3/GRI80); “Riscos financeiros [...]” (PGMN3/GRI81) e “[...] a gestão de riscos é abordada em dois níveis

[...]” (PGMN3/GRI82). Os detalhes da classificação podem ser observados nas unidades de contexto no apêndice A deste trabalho.

Além disso, a etapa de tratamento dado aos riscos é trazida nos relatórios das empresas AERI3, MDIA3 e PGMN3, demonstrando que, para além da classificação dos riscos, **saber como lidar com eles em cada situação também deve ser tema material dos relatórios e podem ser utilizados no dia a dia das empresas**. Os fragmentos a seguir ratificam a análise “[...] a Companhia define o tratamento que será dado aos riscos [...]” (AERI3/GRI18); “[...] mudanças de comportamento para reduzir acidentes, garantir ambientes salubres [...]” (MDIA3/GRI64); “[...] DESENVOLVEMOS UMA SÉRIE DE CUIDADOS E PROCEDIMENTOS PARA PREVENIR ACIDENTES [...]” (PGMN3/GRI83) e “Algumas das medidas tomadas para eliminar ou minimizar riscos envolvem: Implantação de lista de verificação para auditoria interna [...]” (PGMN3/GRI86).

Por fim, é necessário ressaltar que as empresas MDIA3 e PGMN3 foram as únicas a abordarem, em certa medida, a **importância de se treinar as equipes para que saibam lidar com os riscos e ameaças já classificados**. Seguem as unidades de registro que confirmam a análise “[...] realizamos treinamentos nos temas: Segurança em Instalações e Serviços com Eletricidade (NR10); Transporte e Manuseio de Materiais (NR11) [...]” (MDIA3/GRI70) e “[...] a realização dos exames ocupacionais, treinamentos obrigatórios e integrações.” (PGMN3/GRI85).

Dessa forma, as companhias demonstram um comprometimento em observar, classificar e tratar os diversos riscos como apresentado por Gatto, Possamai e Sassi (2023), Marques (2023), Irwin (2022), Adames e Rojas (2022). Entretanto, **poucas empresas e em raros momentos, abordaram uma especificação dos riscos voltados para a tecnologia da informação ou para o setor de TI**, de modo que os registros aludem para um impacto indireto no setor de TI pelas atividades de gerenciamento de riscos.

### ***5.2.8 Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho (GTFT)***

A análise da prática **Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho à luz da ITIL 4**, demonstra para o pesquisador um acervo considerável de fragmentos que mesclam a exposição das atividades realizadas pelas companhias no decorrer daquele ano e o diálogo com o que Marques (2023), Irwin (2022) e Adames e Rojas (2022) sugerem ser as características "sistema de recrutamento e seleção atualizados, cultura organizacional de integração e aprendizagem organizacional" dessa prática. Desse modo, essa prática mostra-se

bastante presente nos relatórios e dão indícios que a companhia a utiliza no cotidiano empresarial.

Inicialmente, destacam-se a **importância e a reafirmação generalista da presença da prática na empresa**, como mostram os registros: “No ano de 2021, crescemos nossa estrutura, agregamos novos colaboradores [...]” (AERI3/GTFT1); “[...] 350 mil horas de treinamento para os colaboradores [...]” (AERI3/GTFT4); “[...] atrair novos colaboradores quanto para manter o engajamento dos que já integravam o quadro funcional [...]” (AERI3/GTFT18); “[...] capacitamos continuamente nossos empregados.” (BNBR3/GTFT34); “Só em 2021, nossos colaboradores passaram por mais de 200 mil horas de treinamento.” (BRIT3/GTFT64); “[...] o respeito e a garantia de condições dignas de trabalho a todos os colaboradores [...]” (GRND3/GTFT74); “[...] atenção a atividades de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) [...]” (MDIA3/GTFT113) e “Realização de treinamentos [...]” (PGMN3/GTFT124). Esses fragmentos não dão argumento de autoridade consistente para confirmar ao leitor que as atividades são verdadeiramente realizadas, mas o introduz no âmbito das atividades específicas que são apresentadas em outros momentos.

Em seguida, ressalte-se que os textos passam a conversar mais intensamente com o Adames e Rojas (2022) e Irwin (2022) no quadro 1 deste trabalho ao positivar a presença de ações voltadas a manter as pessoas certas nos locais certos, manter a avaliação de colaboradores atualizada e a presença de um plano de carreira, o que quase sempre se traduz em departamentos como “Diretoria de Recursos Humanos” ou “Comitê de Gestão de Pessoas”, tal como demonstram os fragmentos a seguir: “[...] Diretoria de Recursos Humanos e seus gerentes, além de gestores das unidades de negócio.” (AERI3/GTFT11); “O Plano de Carreira e Remuneração constitui-se na estrutura a partir da qual o empregado pode estabelecer sua trajetória profissional [...]” (BNBR3/GTFT37); “COMITÊ DE PESSOAS: Tem a função de apoiar o Conselho de Administração na definição de aspectos relacionados à gestão e retenção de profissionais.” (BRIT3/GTFT58) e “[...] Programa de Desenvolvimento de Competências, o Programa de Desenvolvimento de Líderes [...]” (MDIA3/GTFT115).

Ademais, é válido pontuar as ações presentes nos registros que buscam **promover uma cultura de aprendizagem e integração entre colaboradores**, a partir de capacitações, qualificações, workshops, administração democrática/participativa, universidade corporativa, bem como treinamentos para funcionários com ênfase para treinamento de líderes que aparece com certa frequência nos relatórios, como expõem os fragmentos a seguir: “[...] Companhia fortaleceu o Programa de Desenvolvimento de Líderes da Aeris [...]” (AERI3/GTFT25); “[...]”

Treinamentos relacionados a aspectos de direitos humanos [...]” (BNBR3/GTFT35); “[...] Banco lançou nova plataforma de aprendizagem da Universidade Corporativa [...]” (BNBR3/GTFT43); “[...] capacitamos nosso setor Financeiro e trouxemos novas pessoas com experiência [...]” (BRIT3/GTFT69); “[...] treinamento de 30 turmas em Proteção de Dados [...]” (HAPV3/GTFT95); “[...] Haplíder, programa que treina gestores [...]” (HAPV3/GTFT97); “[...] Programa Parceiros de Resultados, que capacitou colaboradores em diversas áreas [...]” (MDIA3/GTFT107) e “[...] Nosso programa de Formação de Desenvolvedores de Sistemas [...]” (PGMN3/GTFT133).

Por último, é necessário afirmar que o gerenciamento de talento ocorre em muitas empresas geralmente no sentido de atrair, desenvolver e manter os talentos através de um recrutamento e seleção adequados (FREITAS, 2017). Nesse contexto, a análise das unidades de registro permite pontuar que apenas as empresas AERI3, BNBR3, HAPV3 e MDIA3 trataram do assunto “recrutamento e seleção atualizados” ou ainda se o recrutamento e seleção acontecem de acordo com a norma vigente, como mostram os registros a seguir: “Desde 2020, mais de 90% das etapas seletivas de testes com candidatos na Companhia são realizadas de forma virtual, por meio de uma ferramenta digital [...]” (AERI3/GTFT19); “[...] contrata empregados por meio da realização de concurso público, conforme determina a legislação vigente.” (BNBR3/GTFT36); “[...] estabeleceu, em 2021, uma série de requisitos para a contratação de médicos da rede [...]” (HAPV3/GTFT96) e “Implantamos um novo sistema de recrutamento e seleção [...]” (MDIA3/GTFT111).

Em suma, a prática gerenciamento de talento e força de trabalho mostra-se presente no decorrer de todos os relatórios com atividades abrangentes que apontam para um impacto indireto ao setor de TI e seus serviços. A TI aparece como plano de fundo textual indicando que a empresa utiliza necessariamente essas ferramentas, porém a maioria não reserva espaço para tratar de temas mais específicos e voltados para os serviços em TI, como treinamento de colaboradores do setor de TI, treinamento da equipe de programadores, recrutamento e seleção para composição e atualização de quadro de pessoal desse setor, entre outras atividades.

### ***5.2.9 Gerenciamento do Conhecimento (GC)***

Analisando os registros obtidos a partir dos relatórios anuais, pode-se perceber elementos que dão evidências de que há pouca presença da prática **Gerenciamento do Conhecimento à luz da ITIL 4** no acervo textual dos fragmentos. Sendo assim, é destacada



nos parágrafos que compõem esta análise a importância da prática, bem como a aproximação com o quadro 1 deste trabalho notadamente com as características “uso eficiente das informações e aprendizagem organizacional” a partir da visualização do conhecimento como um valioso ativo organizacional (AMADES; ROJAS, 2022; ARGUEDAS, 2022), não baseado na similaridade textual com essa literatura, mas por meio de atividades específicas apresentadas nas unidades de registro.

A princípio, para essa prática, o texto demonstra em alguns momentos que a empresa **faz o uso eficiente das informações em uma abordagem estruturada**. Fala-se em abordagem estruturada, na medida em que a empresa tenta expor aspectos textuais que remetem a aplicação de métodos, políticas, processos, análises ou ainda tecnologias para que o conhecimento seja um valioso ativo bem alocado e aproveitado, trazendo retornos positivos para a companhia, como melhoria contínua e base sólida de conhecimentos.

A análise desses elementos pode ser confirmada pelas unidades de registro a seguir: “[...] Conselho de Administração também estabelece as atribuições dos executivos, realiza a supervisão e avaliação periódica dos riscos, além de definir o nível e o grau de exposição que a Aeris está disposta a aceitar na execução de suas estratégias [...]” (AERI3/GC1); “[...] Diretoria Executiva da Aeris é responsável por conduzir a execução da estratégia traçada [...]” (AERI3/GC2); “POLÍTICA DE DIVULGAÇÃO DE FATOS [...]” (AERI3/GC4); “O Banco mantém informações sobre contatos de relacionamento, classificadas por grupo de público [...]” (BNBR3/GC11); “POLÍTICAS – Para nortear as nossas ações, publicamos políticas específicas [...]” (BRIT3/GC13); “Iniciamos em 2021 a construção do nosso plano de continuidade de negócio.” (MDIA3/GC16) e “Melhorias adotadas com base nas avaliações de Saúde e Segurança [...]” (PGMN3/GC18).

Adiante, destacam-se os fragmentos que remetem às **características da aprendizagem organizacional** que incentivam os colaboradores a almejar novos conhecimentos, estimulando ideias inovadoras e autoavaliação de experiências anteriores como um atalho para a melhoria contínua (GARCIA, 2021), como demonstram as unidades de registro: “Universidade Corporativa, que promove a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de competências alinhadas às estratégias institucionais [...]” (BNBR3/GC12); “[...] Academia Evoluir, programa de formação corporativa do Sistema, que será lançado em 2022 e tem como foco a aprendizagem contínua, a gestão do conhecimento e a visão de futuro para a Companhia.” (HAPV3/GC15) e:

Educação e formação contextualizadas na construção de conhecimentos e práticas acessíveis, que considerem e valorizem os saberes e experiências locais no intercâmbio de conhecimentos, agregando a produção científica, assim como as diferentes potencialidades e recursos de cada região. (BNBR3/GC10)

Desse modo, a prática gerenciamento do conhecimento apresenta-se em poucos momentos no decorrer dos relatórios, tendo uma abrangência holística para os departamentos, aludindo a um baixo impacto nos serviços de TI oferecidos pelas empresas e, ao mesmo tempo, apontando a pouca influência nesses serviços, já que não há acervo textual suficiente nem restrição de tema material sobre a possível eficiente utilização das informações no setor de TI. Entretanto, as ferramentas de TI mostram-se presentes como plano de fundo e suporte essencial para difusão de informações, formação da base de conhecimento e suporte para a execução da prática em análise.

#### **5.2.10 Gerenciamento do Portfólio (GPF)**

A análise da prática **Gerenciamento de Portfólio à luz da ITIL 4** nos relatórios de 2021 das empresas objetos de estudo permite ao pesquisador afirmar que apenas as companhias AERI3, MDIA3 e PGMN3 pontuaram em seus textos a preocupação com o portfólio em termos de categorização de produtos/serviços, sua disponibilização em diferentes canais e enriquecimento do portfólio, sem preocuparem-se em dialogar com o quadro 1 no quesito “similaridade textual” (MARQUES, 2023). Os registros são poucos, sendo que uma parte tenta reafirmar para o leitor que há o gerenciamento do portfólio, enquanto outra parte busca demonstrar quais atividades específicas estão sendo realizadas para que essa gestão aconteça.

Desse modo, inicia-se com a categorização dos produtos e serviços que são ressaltados nas seguintes unidades de registro: “CATEGORIAS DE PRODUTOS: Biscoitos de trigo e arroz Massas de trigo e milho Farinhas e farelos de trigo [...]” (MDIA3/GPF2) e “[...] Investimos, nos últimos anos, em uma estratégia de gerenciamento de categorias de produtos.” (PGMN3/GPF16). A importância em categorizar os produtos e serviços fica evidente, a partir do entendimento do processo neurológico da escolha individual, isto é, fundamentada numa psicologia do consumo, o sujeito busca realizar uma categorização mental, e por vezes inconsciente, de diferentes marcas para tomar a decisão “consumir isso ou aquilo” (MONTEIRO, 2010). Ao realizarem essa categorização, as organizações auxiliam o cliente nesse processo de escolha, podendo até mesmo influenciar a pessoa a consumir o produto ou

serviço em decorrência dessa categorização. Obviamente, outros requisitos precisam ser cumpridos para manutenção do cliente, mas o assunto foge à análise realizada neste parágrafo.

Em seguida, destacam-se os **esforços das empresas em disponibilizar os produtos e serviços em diferentes canais**, lançando mão de tendências atuais da gestão de estoques como prateleira infinita e lockers, mantendo o cliente em contato com as marcas da empresa e gerando valor para seu portfólio, como demonstram as seguintes unidades de registro : “[...] entregamos produtos personalizados para clientes nacionais e internacionais [...]” (AERI3/GPF1); “Nossas marcas estão presentes nos principais aplicativos de delivery [...]” (MDIA3/GPF3); “[...] portfólio de marcas fortes, com abrangência nacional e distribuição pulverizada [...]” (MDIA3/GPF5); “Prateleira infinita [...]” (PGMN3/GPF12); “Lockers [...]” (PGMN3/GPF13) e “[...] incrementar a gestão de estoque, buscando garantir que nossos clientes encontrassem os produtos que procuravam.” (PGMN3/GPF19).

Por fim, a análise permite verificar um conjunto de fragmentos textuais que ressaltam o **enriquecimento e ampliação do portfólio dos produtos e serviços**. Expor esses aspectos para o leitor evidencia uma tentativa de mostrar que a empresa está comprometida com a prática de gerenciamento do portfólio atualizado e em consonância com a demanda do mercado. As seguintes unidades de registro confirmam a análise “[...] enriquecemos nosso portfólio com as marcas Fit Food, Frontera e Smart [...]” (MDIA3/GPF4); “[...] dedicamos atenção sobretudo ao portfólio, mix de produtos [...]” (MDIA3/GPF6); “Por meio da aquisição da Latinex, incluímos no portfólio as marcas Fit Food, Frontera, Smart e Taste & Co [...]” (MDIA3/GPF9); “[...] oferecemos aos nossos clientes diversos serviços voltados à saúde e bem-estar [...]” (PGMN3/GPF10); “[...] ampla diversificação e variedade de produtos [...]” (PGMN3/GPF11) e “[...] ampliação de sortimento, precificação e ações promocionais [...]” (PGMN3/GPF15).

Dessa forma, considerando que há unidades registro de apenas três empresas, pode-se afirmar que os redatores decidiram não trazer o gerenciamento de portfólio como tema material na maioria dos relatórios, o que pode indicar uma baixa atenção a essas atividades também no cotidiano operacional. Não há registros suficientes que evidenciem um impacto dessa prática nos serviços de TI, mas pode-se dizer que as ferramentas de TI se mostraram presentes como facilitadoras para divulgação e categorização dos produtos.

### 5.2.11 Gerenciamento Financeiro dos Serviços (GFS)

A prática de **Gerenciamento Financeiro dos Serviços à luz da ITIL 4** pode ser analisada a partir dos elementos textuais dos relatórios e demonstram para o pesquisador que as empresas observadas não se preocupam em manter a similaridade textual com a literatura, mas expõem de forma objetiva, quantitativa e estatística como os recursos financeiros foram utilizados naquele ano – 2021. Sendo assim, a visualização geral dessa prática nos relatórios perpassa pelos investimentos realizados, alocação de recursos, monitoramento financeiro e análise de custos e despesas envolvidos.

De início, ressaltam-se os fragmentos de textos que positivam **investimentos e alocação de recursos** (MARQUES, 2023; IRWIN, 2022) realizados pelas empresas no ano de 2021. Elas dão especial atenção a determinados assuntos, departamentos ou produtos, muito provavelmente por reconhecer que oferecem retorno financeiro significativo para os resultados. A alocação de recursos pode se mostrar desafiadora, dado que quanto maior a quantidade de projetos ou departamentos perceptores desses recursos, maiores são as possibilidades de aplicação (NEGREIRO; BARBOSA, 2013). Além disso, se o pesquisador lança um olhar às empresas HAPV3 e PGMN3 que estão envolvidas no setor da saúde, poderia afirmar com Arimatea (2019) que essa decisão é emocionalmente mais árdua, uma vez que esses recursos podem ser essenciais para a vida ou morte de pessoas.

As atividades de investimentos e alocação de recursos que acompanham a análise são apontadas nas unidades de registro a seguir “[...] investiu, em 2021, R\$ 394,4 milhões. Parte desses recursos foram destinados à aquisição de novos terrenos, a construção de infraestrutura básica e a implantação de linhas de produção [...]” (AERI3/GFS2); “[...] contratou no exercício R\$ 41,77 bilhões, correspondentes a 5 milhões de operações, beneficiando empreendimentos de todos os setores [...]” (BNBR3/GFS13); “[...] investe US\$10 mil para importar e adaptar equipamentos de internet via rádio [...]” (BRIT3/GFS20); “[...] investindo fortemente em medicina preventiva, tecnologia e inovação.” (HAPV3/GFS30); “Demos continuidade ao plano diretor de investimento tecnológico da Companhia [...]” (MDIA3/GFS38); “Os investimentos totalizaram R\$ 208,1 milhões em 2021 (R\$ 221,8 milhões em 2020), distribuídos entre expansão e manutenção.” (MDIA3/GFS47) e “[...] foram investidos R\$ 25,5 milhões em tecnologia e na infraestrutura de lojas [...]” (PGMN3/GFS54).

Outro tema destacado em algumas unidades de registro dos relatórios é a **atividade de monitoramento e análise das informações financeiras e contábeis**, com

vistas a classificar o risco para a saúde financeira da empresa. Mencionar esse aspecto pode dar evidências para o leitor de que a prática gerenciamento financeiro dos serviços está sendo utilizada em sua completude na empresa. As unidades de registro que confirmam a análise: “[...] monitoramento das demonstrações e informações financeiras [...]” (AERI3/GFS3); “RISCO FINANCEIRO: está associado às operações financeiras/contábeis da Companhia e à possibilidade de emissão de relatórios incompletos, inexatos ou intempestivos [...]” (AERI3/GFS4); “[...] rever as atividades gerenciais e as demonstrações financeiras, relatando suas observações aos acionistas.” (GRND3/GFS25); “[...] Assembleia analisa as Demonstrações Financeiras da Companhia e delibera sobre o destino do lucro líquido e a distribuição de dividendos [...]” (PGMN3/GFS51) e “Comitê de Auditoria: Dedicar-se a supervisionar a qualidade e integridade dos relatórios financeiros [...]” (PGMN3/GFS52).

Por último, deve-se pontuar que as duas companhias HAPV3 e MDIA3 expuseram o tema “custos e despesas envolvidos e enfrentamento desses custos”, principalmente em decorrência da pandemia do Covid-19 e da situação econômica global diante das ameaças, como demonstram os registros “[...] os custos referentes ao enfrentamento à pandemia totalizaram R\$ 349,1 milhões [...]” (HAPV3/GFS32); “[...] alta acentuada dos custos de nossos insumos pela desvalorização do Real frente ao Dólar [...]” (MDIA3/GFS35); “[...] economia significativa em nossos custos e também nos proporcionou uma estrutura adequada para continuar crescendo [...]” (MDIA3/GFS36); “A Companhia também buscou a execução de projetos de redução de custos variáveis [...]” (MDIA3/GFS39); “O ano de 2021 foi marcado pelas reduções estruturais das despesas com vendas e administrativas [...]” (MDIA3/GFS40) e “Em 2021, os custos dos produtos vendidos cresceram 14,9% em relação a 2020 [...]” (MDIA3/GFS43).

Em resumo, a prática gerenciamento financeiro dos serviços está presente de forma abrangente nos relatórios das empresas, tal como visto nas unidades de registro. No entanto, poucos momentos foram dedicados a reafirmar investimentos no setor de TI ou em assuntos diretamente relacionados a esse departamento, de modo que o pesquisador evidencia que os registros apontam para impactos indiretos nos serviços de TI pelas atividades sucedidas da prática em análise.

### ***5.2.12 Gerenciamento da Arquitetura (GA)***

A análise da prática **Gerenciamento da Arquitetura à luz da ITIL 4** nos relatórios anuais das empresas observadas, demonstram para o pesquisador um baixo acervo

textual que remete a esforços da gestão para garantir que as diferentes gestões estejam trabalhando em conjunto para alinhamento de objetivos, máxime o alinhamento estratégico de TI. No entanto, surge a **reafirmação da importância da prática gerenciamento da arquitetura para alcance de resultados positivos nas diversas instâncias da organização**, como mostra a unidade de registro “Sabemos que o resultado financeiro é também consequência do que é feito em outras áreas.” (BRIT3/GA7).

Outrossim, apesar do amplo entendimento da literatura do que seja a arquitetura de TI e sua gestão (HSING, 2010), pode-se entendê-la de maneira sumarizada – e aplicada ao framework estudado – sendo um conjunto de esforços para padronização e integração dos diferentes gerenciamentos no ITIL 4. Nesse sentido, essa **padronização e integração, bem como o diálogo interdepartamental para apoio às atividades gerenciais, de governança e de alcance de objetivos** (MARQUES, 2023) são representados nos registros: “[...] Gerenciamento de Riscos e Compliance, e tem o envolvimento direto do Conselho de Administração, do Comitê de Auditoria e da Diretoria Executiva [...]” (AERI3/GA2);

A Estrutura de Governança Corporativa do Banco do Nordeste está definida em seu Estatuto Social e é assim composta: Assembleia Geral; Conselho de Administração; Diretoria Executiva; Conselho Fiscal; Comitê de Auditoria [...] (BNBR3/GA3);

“[...] assessoram as tomadas de decisão do Conselho de Administração [...]” (GRND3/GA9) e “[...] nosso SIG possui interação com todas as unidades e setores da empresa.” (GRND3/GA10).

Por último, a análise permite identificar fragmentos de texto que positivam os departamentos responsáveis pelo controle das atividades de gestão. Essa atividade também contribui para que a prática gerenciamento da arquitetura ocorra em sua completude após passar pelo planejamento e execução. As unidades de registro confirmam a análise “[...] a Diretoria Executiva da Aeris é responsável por conduzir a execução da estratégia traçada pelo Conselho de Administração.” (AERI3/GA1); “Reuniões ordinárias e extraordinárias do Comitê de Gestão de Ações Preventivas e de Controle (Gabinete de Gestão de Crise) [...]” (BNBR3/GA5); “[...] suporte para os órgãos da governança: Assembleia de Acionistas, Conselho, Comitês e Diretoria.” (BRIT3/GA6); “A Companhia é administrada pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal e pela Diretoria [...]” (GRND3/GA8) e “[...] nove comitês

multidisciplinares realizam reuniões mensais e se dedicam a questões estratégicas para as decisões da Companhia.” (HAPV3/GA11).

Sendo assim, a prática gerenciamento da arquitetura não teve a atenção necessária para que pudesse ser impactada ou impactasse os serviços de TI oferecidos pelas empresas. Nesse sentido, a análise do pesquisador, ou até mesmo de outro leitor interessado, pode naturalmente compreender que as atividades com vistas a padronizar e integrar as diferentes gestões não seriram de tema material relevante para os relatórios ou não são reforçadas no cotidiano empresarial.

### ***5.2.13 Medição e Relatórios (MR)***

A prática de **Medição e Relatórios à luz da ITIL 4** tem em sua essência uma conexão com o Corpus documental, tendo em vista que se analisaram **relatórios** anuais preocupados em mensurar, avaliar e relatar fatores críticos e indicadores para todos os interessados nos negócios da empresa, de modo que estes tomem decisões quanto a consumo dos produtos, investimentos na bolsa de valores ou até mesmo produções acadêmicas.

Desse modo, os relatórios apresentam-se em diálogo constante com as características “medir, avaliar e relatar baseando-se em fatos para a tomada de decisão” apresentadas no quadro 1 deste trabalho (AMADES; ROJAS, 2022; SANTOSA; MULYANA, 2022) ao apontar dados e resultados diversos das empresas nos seus diferentes setores. Sendo assim, restam algumas unidades de registro que podem ser destacadas, uma vez que todas representam uma espécie de mensuração e são objeto de análise para os relatórios. Nesse sentido, o pesquisador apontará as medidas que se repetem nos diferentes relatórios, pois podem indicar, para o leitor, que essas informações são relevantes como fator estratégico.

Inicialmente, destacam-se as organizações AERI3 e GRND3 que em suas unidades de registro “[...] 17 linhas de produção ativas, sendo 11 linhas maduras e seis linhas em processo de amadurecimento [...]” (AERI3/MR1); “[...] possui quatro unidades em operação, compostas por 11 fábricas de calçados e uma unidade de desenvolvimento e matrizaria [...]” (GRND3/MR28) e “[...] capacidade para produção de mais de 250 milhões de pares por ano.” (GRND3/MR29) reafirmam a capacidade produtiva dessas companhias, numa tentativa de demonstrar para o leitor que as operações de produção são – ou foram – monitoradas pelas empresas, dando maior suporte para a tomada de decisões mais acertadas.

Em seguida, os relatórios buscaram **ênfatisar em vários momentos o consumo de energia e água das empresas, conectando-se a causas de conscientização e sustentabilidade ambiental**, ou ao menos é o que se quis passar para o leitor, como mostram as unidades de registro “[...] consumo total de energia no Banco do Nordeste alcançou 139.345,08 Gigajoules [...]” (BNBR3/MR3); “[...] FORAM CONSUMIDOS 33,3 MILHÕES DE GJ [...]” (GRND3/MR42); “[...] 70% do nosso consumo de água destinado ao uso humano [...]” (GRND3/MR46); “[...] o monitoramento do consumo de água e energia foi aprimorado, com a mensuração do consumo efetivo das unidades, mas de forma descentralizada [...]” (HAPV3/MR67); “[...] o consumo relativo de água apresentou aumento de 8% em comparação a 2020 [...]” (MDIA3/MR77); “[...] foram consumidos 303205,2 GJ de energia em nossas lojas [...]” (PGMN3/MR154) e “[...] ao longo do ano, foram consumidos 134.413 m<sup>3</sup> de água [...]” (PGMN3/MR157).

Adiante, outro registro importante destacado pelos relatórios são o **quantitativo de colaboradores, bem como o quantitativo de mulheres colaboradoras ou em cargos de gerência**, como expõem os registros a seguir “[...] nosso time contou com 17.687 colaboradores, dentre eles 7.170 são do gênero feminino [...]” (GRND3/MR34); “[...] a Companhia adicionou 19.024 pessoas ao seu quadro funcional, quantidade 12,3% superior à registrada em 2020.” (HAPV3/MR62); “Terminamos o ano com 15.596 colaboradores, número inferior aos 16.601 [...]” (MDIA3/MR83); “[...] foram 6.107 admissões em nosso time, versus 4.769 demissões [...]” (PGMN3/MR143); “[...] as mulheres ocupam apenas 38% dos cargos de gerência [...]” (GRND3/MR37); “[...] NOSSA EQUIPE É FORMADA POR MULHERES, QUE REPRESENTAM 59% DE NOSSA FORÇA DE TRABALHO.” (PGMN3/MR142) e “EM CARGOS DE LIDERANÇA AS MULHERES TAMBÉM SE DESTACAM [...]” (PGMN3/MR145). Esses números devem auxiliar os gestores a tomar decisões quanto a pautas de diversidade e inclusão.

Por fim, as empresas AERI3, GRND3 e PGMN3 preocuparam-se em relatar os **registros de denúncias recebidas** nos fragmentos a seguir: “[...] o Canal de Denúncias registrou um aumento significativo do número de registros [...]” (AERI3/MR2); “Em 2021, registramos 67 denúncias distintas em nosso canal [...]” (GRND3/MR33); “[...] foram recebidas 21 denúncias relativas à discriminação.” (PGMN3/MR128) e “[...] foram recebidas 31 queixas procedentes de violação de dados.” (PGMN3/MR129). Essas informações auxiliam os gestores na tomada de decisão quanto ao funcionamento da central de serviços e no gerenciamento de riscos.



Dessa forma, percebe-se que a prática medição e relatórios está presente no decorrer de todos os textos analisados, conforme já era aguardado pelo pesquisador, visto que os objetivos dos documentos conversam com as atividades que são próprias da prática em análise, quais sejam mensurar e relatar. Contudo, os textos não fornecem dados quantitativos e estatísticos mais robustos para indicar a que ponto essas atividades impactam os serviços de TI oferecidos pelas empresas.

#### **5.2.14 Melhoria Contínua (MC)**

Ao analisar os fragmentos dos relatórios das empresas em comparação com a prática **Melhoria Contínua à luz da ITIL 4**, o pesquisador pode perceber que há um diálogo com a descrição – necessidade da organização em aumentar sua performance mediante melhora dos serviços, bem como redução da variabilidade – apresentada no quadro 1 deste trabalho (GATTO; POSSAMAI; SASSI, 2023; AMADES; ROJAS, 2022; SANTOSA; MULYANA, 2023; ARGUEDAS, 2022). Esse diálogo acontece notadamente por uma similaridade textual com a literatura em detrimento de atividades específicas que indicariam como a melhoria contínua está sendo aplicada na empresa, como será visto nos parágrafos a seguir.

Desse modo, a **reafirmação e a importância da prática nos labores cotidianos da organização** são enfatizadas, como mostram as unidades de registro na sequência: “Tendo a qualidade como marca fundamental [...]” (AERI3/MC1); “[...] entrega de produtos e serviços de qualidade [...]” (AERI3/MC6); “Qualidade no atendimento é uma questão primordial para a Brisanet.” (BRIT3/MC11) e “[...] Temos senso de dono. Buscamos constantemente a excelência de resultados no curto, médio e longo prazo e a melhoria contínua dos nossos processos.” (PGMN3/MC27).

No entanto, há alguns momentos em que as empresas buscaram expor em seus textos **ações específicas para redução da variabilidade**, lançando mão de ferramentas de gestão da qualidade, como o PDCA. Entende-se que o conceito de gestão da qualidade e melhoria contínua se confundem, interagem e complementam-se na literatura (MELLO, 2022) assim como na prática em análise. Nesse sentido, os registros a seguir **ratificam as ações de melhoria contínua**: “[...] acompanhar a evolução do atendimento oferecido aos beneficiários.” (HAPV3/MC14); “[...] foi criado, em junho de 2021, um Comitê de Qualidade Assistencial [...]” (HAPV3/MC16); “[...] (SAC) se mantém comprometido com melhorias na qualidade do serviço prestado a clientes e consumidores. A Companhia passou a usar a

plataforma Zendesk, referência de mercado em CRM [...]” (MDIA3/MC25) e “[...] monitorar os regulamentos e discussões referentes a novas legislações de rotulagem de alimentos [...]” (MDIA3/MC26).

Ademais, as empresas AERI3 e MDIA3 preocuparam-se em trazer uma **autoafirmação de que possuem o certificado ISO 9001** nas unidades de registro a seguir: “ISO 9001 (Qualidade)” (AERI3/MC4) e “Certificação ISO 9001” (MDIA3/MC24). Essa norma internacional amplamente utilizada estabelece requisitos para que as empresas adotem um sistema de gestão da qualidade e tem como uma de suas principais características a melhoria contínua de processos para alcance de resultados cada vez mais positivos em sua versão mais atual (GARCIA, 2021; MELLO, 2022). As empresas trazem a ISO 9001 nos seus relatórios em uma tentativa de dar ao leitor um argumento de autoridade mais consistente de que a prática está de fato sendo utilizada no cotidiano das organizações e na tomada de decisões pela alta gestão.

É válido pontuar a unidade de registro “[...] A INOVAÇÃO VEM SE TORNANDO UMA FRENTE CADA VEZ MAIS IMPORTANTE PARA A MELHORIA CONTÍNUA [...]” (PGMN3/MC29), na qual a empresa PGMN3 ressalta os quesitos inovação e tecnologia como meios para se alcançar a melhoria contínua.

A revisão de literatura do início do século XXI até 2019 realizada de forma aprofundada por Garcia (2021) indica que a inovação não tem relação com a melhoria contínua/qualidade na maioria dos casos, uma vez que a qualidade busca uma certa rigidez e linearidade para que haja a redução da variabilidade, mas se aplicada em rotinas de informação e conhecimento em uma base de aprendizagem pode estimular ideias novas e criativas. Não há registros suficientes para afirmar em qual contexto está sendo aplicada na empresa PGMN3.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a prática melhoria contínua está presente nas unidades de registro dos textos e, nos poucos momentos em que mostram ações específicas das empresas, essas atividades têm a TI como suporte técnico e base de dados.

Mais uma vez os serviços de TI surgem como plano de fundo para que a prática aconteça, sem que haja uma preocupação em aplicar a melhoria contínua dos serviços de TI oferecidos aos clientes, bem como os utilizados pelos colaboradores.

Quadro 5 – Síntese dos principais achados em Gestão Geral.

<i>Práticas</i>	<i>Principais Achados</i>	<i>Alicerce Teórico</i>
Gerenciamento da Estratégia	Planos de ação para atingir os ODS; Missão, visão, valores e propósito; BNBR3 destaca o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação.	Marques (2023); Irwin (2022).
Gerenciamento da Segurança da Informação	Atividades em consonância com LGPD e ISO 27001.	Marques (2023); Santosa e Mulyana (2023).
Gerenciamento de Fornecedores	Contrato com fornecedores de diversos segmentos e localidades para continuidade da cadeia de suprimentos durante a pandemia da Covid-19; Manutenção e aquisição de parcerias; Qualificação e processo seletivo de fornecedores.	Marques (2023); Bork (2014).
Gerenciamento de Mudança Organizacional	HAPV3 em função social durante pandemia do Covid-19; Adaptação e resiliência das empresas para lidar com mudanças durante crises.	Marques (2023)
Gerenciamento de Projetos	Expansão das produções, atividades, capacidades e instalações físicas; Projetos inovadores;	Chuquimarca e Velásquez (2015); Almeida e Barros (2022).
Gerenciamento de Relacionamento	Controle de projetos. Relacionamento amplo e constante com stakeholders; Código de ética e integridade; Relacionamento empresa-colaborador; Relacionamento empresa-sociedade civil;	Marques (2023); Irwin (2022); Santosa e Mulyana (2023).
Gerenciamento de Riscos	Risco de Imagem. Previsibilidade e compreensão do impacto dos riscos; Classificação dos riscos; A lidar com os riscos e treinamento das	Gatto, Possamai e Sassi (2023); Marques (2023); Irwin (2022); Adames e Rojas (2022).
Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	equipes. Avaliação de colaboradores atualizada; Cultura de aprendizagem e integração;	Marques (2023); Irwin (2022); Adames e Rojas (2022).
Gerenciamento do Conhecimento	Recrutamento e seleção atualizados. Uso eficiente das informações;	Adames e Rojas (2022); Arguedas (2022)
Gerenciamento do Portfólio	Aprendizagem organizacional. Categorização de produtos; Produtos em diferentes canais;	Marques (2023).
Gerenciamento Financeiro dos Serviços	Enriquecimento e ampliação do portfólio. Investimento e alocação de recursos; Monitoramento e análise das informações financeiras e contábeis;	Marques (2023); Irwin (2022).
Gerenciamento da Arquitetura	Custos e despesas durante a Covid-19. Padronização e integração;	Marques (2023); Hsing (2010).
Medição e Relatórios	Diálogo interdepartamental. Medir, avaliar e relatar para tomada de decisão; Consumo de energia e água; Quantitativo de colaboradoras ou de mulheres em cargos de gerência;	Adames e Rojas (2022); Santosa e Mulyana (2023);
Melhoria Contínua	Registro de denúncias recebidas. Ações para redução da variabilidade; Certificação ISO 9001; Inovação e tecnologia para melhoria contínua.	Gatto, Possamai e Sassi (2023); Santosa e Mulyana (2023); Adames e Rojas (2022). Arguedas (2022).

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O quadro 5 traz um resumo dos principais achados durante a etapa de tratamento dos resultados, inferências e interpretações do pesquisador para formação da análise do grupo Gestão Geral em ITIL 4, além de destacar os autores que deram fundamento teórico à análise de conteúdo direta categorial deste trabalho.

### 5.3 Gestão de Serviços

A Gestão de Serviços atua diretamente no gerenciamento da entrega de serviços de TI (PEIXOTO et al., 2022), de modo que as unidades de registro encontradas pelo pesquisador devem, necessariamente, ter uma proximidade maior do setor de TI e um impacto mais direto nas atividades que envolvem a gestão desses serviços. Nesse sentido, 17 práticas de gestão de serviços são indicadas pela ITIL 4 para melhor entrega de serviços de TI pelas organizações, quais sejam: 1)Análise de Negócio, 2)Central de Serviço, 3)Design de Serviço, 4)Gerenciamento de Ativos de TI, 5)Gerenciamento de Capacidade e Desempenho, 6)Gerenciamento do Catálogo de Serviços, 7)Gerenciamento de Configuração de Serviços, 8)Gerenciamento de Continuidade de Serviços, 9)Gerenciamento de Disponibilidade, 10)Gerenciamento de Incidente, 11)Gerenciamento de Liberação, 12)Gerenciamento de Nível de Serviço, 13)Gerenciamento de Problema, 14)Gerenciamento de Requisição de Serviço, 15)Habilitação de Mudança, 16)Monitoramento e Gerenciamento de Evento e 17)Validação e Teste de Serviço.

#### 5.3.1 Análise de Negócio (AN)

A prática **Análise de Negócio à luz da ITIL 4** surge no decorrer dos fragmentos de texto dos relatórios em poucos momentos, mas em grande parte por intermédio de indicativos de quais departamentos – comitês, comissões, conselhos e diretorias, são responsáveis pela análise de problemas gerais ou específicos, como mostram as unidades de registro “COMISSÃO DE INTEGRIDADE: Tem como função fazer a apuração e investigação das denúncias recebidas via Canal de Denúncias [...]” (AERI3/AN2); “[...] análise e o encaminhamento, para deliberação pela Diretoria/Conselho de Administração, da Declaração de Apetite a Riscos (RAS), além de propostas sobre a política corporativa de gestão de riscos [...]” (AERI3/AN5) e “Os Comitês de Assessoramento [...] têm a função de acompanhar, avaliar e monitorar os processos desenvolvidos e as deficiências encontradas [...]” (BRIT3/AN7).

Além disso, ações específicas são mencionadas em prol da análise de negócios, o que evidencia que as atividades correntes nas empresas relacionam-se à característica –

celeridade na identificação e resolução de problemas mediante observação de processos da organização – dessa prática apresentada no quadro 2 (ADAMES; ROJAS, 2022; MARQUES, 2023). Os registros ratificam a apreciação da prática “Os resultados da pesquisa ensejaram a elaboração de um plano de ações [...]” (BNBR3/AN6); “Após o atendimento, é realizada uma pesquisa digital de satisfação, na qual o avaliador pode pontuar o atendimento e seus aspectos [...]” (HAPV3/AN10); “[...] com o auxílio de câmeras de vídeo, o atendimento e o tempo de espera são monitorados pelo Núcleo de Observação e Controle (NOC) do Sistema.” (HAPV3/AN12); “Data analytics: Com uma gestão data driven, analisamos dados para focar nossos negócios [...]” (PGMN3/AN15) e “Após o recebimento das manifestações, são conduzidas verificações e investigações, para avaliar a procedência — se confirmada, pode resultar em sanções aos responsáveis.” (PGMN3/AN16).

Por fim, apenas um momento foi dedicado a trazer a reafirmação generalista da prática na empresa, qual seja “[...] Gerenciamento e monitoramento de dados para tomadas de decisão.” (PGMN3/AN14), de tal forma que o pesquisador conclui que os aspectos práticos da Análise de Negócio sobrepujam os elementos teóricos ao longo dos relatórios. Simultaneamente, os serviços de TI manifestam-se nas unidades de registro apontando para impactos diretos pela prática, bem como no auxílio à investigação e resolução de problemas para gerar valor para a organização e stakeholders como já apresentado pelas unidades de registro dos dois últimos parágrafos.

### **5.3.2 Central de Serviço (CS)**

A análise da prática **Central de Serviço à luz da ITIL 4** demonstra para o pesquisador uma similaridade textual entre os relatórios das empresas, tendo em vista que todos preocuparam-se em informar os nomes das centrais de serviço, assim como as suas competências e objetivos (IRWIN, 2022). Confirma-se pelas unidades de registro “[...] canal de relacionamento com os clientes, o Voz do Cliente (VOC). O objetivo é melhorar ainda mais a qualidade do produto e assegurar o atendimento às exigências das contratantes.” (AERI3/CS2); “[...] canais legais de atendimento, como SIC e SAC.” (BNBR3/CS16); “Nosso Canal de Ética é independente e sigiloso para que os colaboradores e terceiros possam reportar [...]” (BRIT3/CS23); “Canal de Ética: [...] As denúncias podem ser feitas por colaboradores ou partes interessadas. O denunciante pode inserir e atualizar informações [...]” (GRND3/CS24); “[...] Com o objetivo de orientar colaboradores do Hapvida, prestadores de serviços e terceiros, o Programa Sentinela auxilia na adesão e na prática de uma conduta transparente e íntegra [...]”

(HAPV3/CS30) e “[...] atendimento de SAC farmacêutico, o SAC Farma, e uma plataforma própria de produção de conteúdo de saúde, beleza e hábitos saudáveis, a Sempre Bem.” (PGMN3/CS43).

Outrossim, ressalta-se os esforços da alta gestão para oferecer atendimento adequado a diferentes clientes, inclusive aqueles com necessidades especiais, mediante treinamento da equipe de call center. Para esta prática em análise, “**entender o que o usuário quer**” parece ser o fator crítico na implementação eficiente da Central de Serviços de acordo com os relatórios das empresas observadas. Seguem os registros que ratificam a análise “[...] atendimento a clientes com deficiência ou mobilidade reduzida.” (BNBR3/CS8); “[...] investimos em treinamento e capacitação para os nossos colaboradores do call center [...]” (BRIT3/CS20); “O suporte aos beneficiários inclui um call center específico para a pandemia [...]” (HAPV3/CS27); “O Programa dispõe de um call center exclusivo para atendimento às grávidas [...]” (HAPV3/CS35); “[...] o Canal de Acolhimento da Mulher Hapvida. Por meio dele, colaboradoras, vítimas de violência, são acolhidas e atendidas.” (HAPV3/CS37) e “SAC Farma: Serviço de atendimento telefônico, composto por uma equipe de profissionais e acadêmicos de farmácia [...]” (PGMN3/CS44).

É importante notar que o início ou o fim dos relatórios sempre disponibilizam ao leitor um e-mail para dúvidas, sugestões e comentários sobre o próprio relatório. O correio eletrônico é considerado um serviço de TI e é suporte essencial na manutenção de contato com as partes interessadas (CRUZ, 2012). Nesse sentido, o e-mail é uma central de serviço, na medida em que viabiliza e controla a entrada e saída de demandas. Seguem os exemplos de registros “Dúvidas, sugestões e comentários sobre o conteúdo deste relatório podem ser enviadas pelo e-mail [...]” (AERI3/CS4); “Dessa forma, considerações sobre a publicação podem ser enviadas ao e-mail [...]” (HAPV3/CS38) e “DÚVIDAS, SUGESTÕES E COMENTÁRIOS SOBRE O CONTEÚDO DESTE RELATÓRIO PODEM SER ENVIADOS PELO E-MAIL [...]” (PGMN3/CS50).

Por fim, poucos momentos foram dedicados à reafirmação da prática, o que dá indícios que, para a Central de Serviços, os aspectos práticos sobrepõem os teóricos no ambiente das organizações. As unidades de registro que demonstram a reafirmação da prática são “Melhor Ouvidoria [...]” (BNBR3/CS5); “[...] plataformas digitais com produtos e serviços acessíveis, atendimento e suporte remotos [...]” (BNBR3/CS12); “[...] várias plataformas de comunicação internas e externas, tais como intranet, internet e redes sociais.” (BNBR3/CS15) e “[...] mantivemos à disposição canais de diálogo para contato [...]” (MDIA3/CS42).

Desse modo, percebe-se que a prática Central de Serviço está presente em todos os relatórios, isto é, todas as empresas trazem essa prática como tema material e está sempre alinhada aos serviços de TI que servem de suporte para alcance eficiente dos objetivos no setor de TI e nos negócios.

### **5.3.3 Design de Serviço (DS)**

A análise da prática **Design de Serviço à luz da ITIL 4** permite ao pesquisador perceber uma baixa quantidade de registros dessa prática nos textos, apesar de apresentar e demonstrar brevemente atividades específicas. No entanto, é possível observar nesses poucos registros a preocupação do redator em demonstrar o detalhamento de alguns serviços de TI ou de processos que têm o serviço de TI como suporte na empresa. Seguem os registros que ratificam a análise “CANAL DE DENÚNCIAS: Recebe as manifestações de dúvidas e relatos de casos [...] É administrado por uma empresa independente e os fatos reportados são mantidos em sigilo [...]” (AERI3/DS1); “Após o recebimento da ocorrência, a empresa terceirizada realiza uma análise preliminar, classifica e encaminha a denúncia para o Comitê de Ética da Grendene [...]” (BRIT3/DS6); “Maida é responsável por desenvolver soluções inovadoras e tecnológicas de natureza transversal aos negócios da Companhia [...]” (HAPV3/DS9); “[...] SAC e Canal Ético. Todas as demandas, reclamações e solicitações são recebidas, gerenciadas de forma apropriada e respondidas.” (MDIA3/DS12) e “[...] inteligência artificial de atendimento ao cliente que aumenta a eficiência do sistema de televidas e dos nossos canais digitais.” (PGMN3/DS17).

Ademais, a empresa BNBR3 traz um registro que dialoga com Marques (2023) ao apresentar um planejamento do setor de TI para oferecer serviços de qualidade e alinhados aos objetivos da empresa, o que também se relaciona à descrição apresentada no quadro 2, isto é, essa atividade deve reduzir as chances de a empresa ter um projeto em TI ruim ou mal sucedido. A unidade de registro é “Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), que permite identificar oportunidades de soluções de tecnologia da informação para aprimorar os negócios da organização e direciona a execução dos projetos e iniciativas de TI [...]” (BNBR3/DS3).

Sendo assim, o pesquisador observa que os serviços de TI surgem ao longo dos textos e dos fragmentos destacados indicando influência no alcance de objetivos para a organização. Entretanto, ao mesmo tempo, há uma característica da prática apresentada no quadro 2 deste trabalho e não identificada nos relatórios, qual seja o treinamento de equipes

para design e projeção dos serviços. Isso pode evidenciar para o leitor algumas hipóteses que poderiam explicar essa lacuna: a) as empresas não realizam atividades nesse intuito; b) são atividades tão importantes estrategicamente que não devem ser divulgadas; ou c) a gestão decidiu não abordar como tema material dos relatórios.

### **5.3.4 Gerenciamento de Ativos de TI (ATI)**

Para a prática **Gerenciamento de Ativos de TI à luz da ITIL 4**, os relatórios demonstram um **comprometimento das empresas com a atividades de planejar os recursos de TI e executar os serviços de TI** sobretudo no contexto de mudanças do ambiente externo e adaptações de processos internos, garantindo o alinhamento estratégico de TI, característica importante desta prática (SANTOSA; MULYANA, 2023; GATTO; POSSAMAI; SASSI, 2023; MARQUES, 2023).

Nesse sentido, os relatórios evidenciam que as companhias preocuparam-se com a alocação adequada de ativos de TI e conseqüente aperfeiçoamento dos serviços de TI, tal como mostram os registros “[...] coleta de dados e processamento de informações, aperfeiçoamento do sistema de gestão [...]” (AERI3/ATI1); “Soluções digitais como o App Crediamigo, o Crediamigo Digital e o Agroamigo Net [...]” (BNBR3/ATI4); “[...] além de oferecermos internet banda larga fixa e serviços tradicionais de telecomunicações, como TV por assinatura e pacotes de voz, temos também uma série de ofertas complementares.” (BRIT3/ATI15); “O Sistema Interno de Gestão (SIG) foi elaborado e implementado tendo como base a ABNT NBR ISO 45001:2018 [...]” (GRND3/ATI19); “[...] software baseado em Inteligência Artificial que realiza triagem dos casos de pacientes suspeitos de Covid-19 [...]” (HAPV3/ATI22); “[...] implementamos a Página de Fornecedores, um website específico [...]” (MDIA3/ATI40) e “[...] monitoramento contínuo de ameaças cibernéticas, gestão de vulnerabilidades e monitoramento da marca Pague Menos [...]” (PGMN3/ATI48).

Em outros fragmentos, os relatórios das empresas apresentam os ativos de TI como **elementos de acessibilidade** ao oferecer serviços de TI inclusivos e democráticos, como expõem os registros “[...] acessibilidade são outra vertente de atuação responsável, na medida em que possibilitam que os produtos e serviços ofertados pelo Banco do Nordeste estejam ao alcance de todos.” (BNBR3/ATI3); “[...] Trilha Superare, reúne oito cursos selecionados especialmente para que pessoas de baixa renda possam ser bem-sucedidas em seus negócios. Disponibilizado pelo WhatsApp, o link para a plataforma [...]” (BNBR3/ATI5); “[...] é possível acessar as informações sobre os canais de atendimento e negócios do Banco do



Nordeste na página de nossa Ouvidoria [...]” (BNBR3/ATI8); “[...] mantém seu website oficial 100% acessível em Língua Brasileira de Sinais (Libras).” (MDIA3/ATI33) e “[...] presença omnichannel, que resultou na expansão considerável de nossos canais digitais [...]” (PGMN3/ATI41).

É importante destacar também o aparecimento da prática gerenciamento de ativos de TI tendo a digitalização de processos em plano de fundo ao realizar mudanças para superar os desafios simples e complexos. As unidades de registros confirmam a análise “[...] renovação do crédito, utilizando-se de e-mail ou WhatsApp [...]” (BNBR3/ATI7); “[...] transformação digital, focando em trazer as plataformas digitais ‘para dentro de casa.’” (GRND3/ATI18); “[...] a companhia utiliza um software com tecnologia de georreferenciamento por meio do qual é possível identificar a disponibilidade de agenda dos dentistas [...]” (HAPV3/ATI23); “[...] utiliza frameworks internacionais como base para testes de controles e aplica controles mitigatórios no processo de desenvolvimento de sistemas.” (HAPV3/ATI25) e “Avançamos rumo à Indústria 4.0 com o piloto de sistema MES (Manufacturing Execution System) [...]” (MDIA3/ATI34).

Por último, em diálogo com a característica de alinhamento estratégico de TI apresentada no quadro 2 (SANTOSA; MULYANA, 2023; GATTO; POSSAMAI; SASSI, 2023; MARQUES, 2023), os registros

Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), que permite identificar oportunidades de soluções de tecnologia da informação para aprimorar os negócios da organização e direciona a execução dos projetos e iniciativas de TI no Banco. (BNBR3/ATI9)

e “Nossa área de TI é parceira dos negócios [...]” (PGMN3/ATI51) dão evidências de que há proximidade entre os objetivos gerais e os objetivos do setor de TI nessas duas empresas.

Desse modo, a análise demonstra uma heterogeneidade dos aspectos relacionados ao gerenciamento de ativos de TI nas páginas dos relatórios e em seus fragmentos, abordando os recursos e serviços de TI no âmbito de mudanças e adaptações diante da demanda global. Fala-se em heterogeneidade, pois a gestão desses recursos e serviços são apresentados em momentos específicos dos relatórios e, por vezes, esporádicos. Sendo assim, os serviços de TI são levados em consideração quando se pensa nos impactos que a prática em análise tem para o setor de TI.

### 5.3.5 Gerenciamento de Capacidade e Desempenho (GCD)

A análise da prática **Gerenciamento de Capacidade e Desempenho à luz da ITIL 4** demonstra para o pesquisador um baixo acervo de fragmentos que expõem as atividades realizadas pelas companhias no decorrer daquele ano e o diálogo com a descrição “avaliar o rendimento dos serviços de TI acordado na gestão de nível de serviço, bem como observar a satisfação da demanda” (ARGUEDAS, 2021) apresentadas no quadro 2 para essa prática.

Inicialmente, alguns fragmentos de texto demonstram que as empresas BNBR3, BRIT3 e HAPV3 comprometeram-se, até certo ponto, em **avaliar, monitorar e mensurar os serviços de TI**, bem como verificar a satisfação dos usuários, como afirmam as unidades de registro “[...] o Banco do Nordeste realiza anualmente uma pesquisa que mensura o grau de satisfação dos clientes com nossos serviços e canais de atendimento.” (BNBR3/GCD2); “Pesquisa para a aferição da satisfação e da qualidade percebida pelos consumidores dos serviços de telecomunicações [...]” (BRIT3/GCD3); “SELO RA1000 DE EXCELÊNCIA DO RECLAME AQUI (2021) [...]” (BRIT3/GCD4); “Após o atendimento, é realizada uma pesquisa digital de satisfação, na qual o avaliador pode pontuar o atendimento e seus aspectos em uma escala que vai de 1 (nota mínima) a 5 estrelas (nota máxima).” (HAPV3/GCD9); “[...] o tempo de espera são monitorados pelo Núcleo de Observação e Controle (NOC) do Sistema. Se a espera ultrapassa 15 minutos, medidas imediatas são tomadas para agilizar o atendimento.” (HAPV3/GCD10) e

[...] Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). O órgão calcula e publica o Índice Geral de Reclamação (IGR), que tem como principal função avaliar o atendimento ao cliente por parte das operadoras do setor e acompanhar a resolução dos problemas apontados pelos beneficiários. (HAPV3/GCD11).

Em seguida, observa-se a característica de **menor distância administrativa entre a alta gestão e o setor de TI** (ARGUEDAS, 2021; MARQUES, 2023) nas três unidades de registro “[...] investimos em treinamento e capacitação para os nossos colaboradores do call center [...]” (BRIT3/GCD6); “[...] nosso trabalho contínuo, juntamente com o monitoramento diário, tem mostrado resultados muito satisfatórios.” (BRIT3/GCD7) e “[...] análise diária de todas as campanhas veiculadas nas redes sociais.” (BRIT3/GCD8).

Dessa forma, a pouca quantidade de registros limita a análise do pesquisador a três empresas, de modo que a análise geral é sobrepujada pela visualização crítica de registros esporádicos da prática gerenciamento de capacidade e desempenho.

### **5.3.6 Gerenciamento do Catálogo de Serviços (GCS)**

A análise da prática **Gerenciamento do Catálogo de Serviços à luz da ITIL 4** permite ao pesquisador perceber uma baixa quantidade de registros dessa prática nos textos, apesar de demonstrar brevemente atividades específicas dessa prática. Os relatórios das empresas em que se observou esses registros “INCLUSÃO DIGITAL – Proporcionar o pleno acesso aos serviços ofertados [...]” (BNBR3/GCS5); “[...] utiliza um software com tecnologia de georreferenciamento por meio do qual é possível identificar a disponibilidade de agenda dos dentistas frente à demanda dos beneficiários Hapvida.” (HAPV3/GCS7); “[...] mantém seu website oficial 100% acessível em Língua Brasileira de Sinais (Libras).” (MDIA3/GCS12) e “[...] lançamos o Portal de Serviços em nosso e-commerce, com relevantes melhorias na jornada do cliente.” (PGMN3/GCS27) indicam que elas utilizam recursos e serviços de TI para expor seu catálogo de serviços (MARQUES, 2023) favorecendo a acessibilidade e inclusividade.

Ressalta-se que as empresas HAPV3 e PGMN3 preocuparam-se em **expor o catálogo de serviços através de ações sociais e atenção às demandas sociais**, como mostram os registros “[...] pacientes de Manaus (AM) são convidadas por mensagem de celular, na data do seu aniversário, a fazer a citologia de colo de útero e obter o diagnóstico precoce.” (HAPV3/GCS8) e “[...] posicionamento aderente à necessidade da população, oferta de programas que promovam o acesso aos serviços de saúde [...]” (PGMN3/GCS17).

Por fim, destaca-se a empresa PGMN3 que buscou trazer em seu relatório o cultivo da cultura omnichannel nos registros “Estamos inovando em nosso jeito de ser e de vender, com uma presença omnichannel, que resultou na expansão considerável de nossos canais digitais [...]” (PGMN3/GCS13); “Nossos múltiplos canais de venda (e-commerce, app, aplicativos parceiros, televidas e prateleira infinita) permitem que os clientes comprem como quiserem e recebam onde preferir.” (PGMN3/GCS15) e “[...] plataforma omnichannel. Cada vez mais centrada no cliente, ela permite uma jornada de compra integrada, fluida e conveniente.” (PGMN3/GCS22). Entende-se que o omnichannel favorece o gerenciamento do catálogo de serviços, uma vez que consiste em trazer uma experiência integrada para o usuário do serviço de TI na utilização de multiplicidade de canais digitais para aquisição de produtos ou serviços (RIBEIRO, 2021).

Desse modo, a baixa quantidade de registros limita a análise do pesquisador a quatro empresas que, apesar de trazerem o gerenciamento do catálogo de serviços por meio de atividades específicas, não dão suporte suficiente para afirmações gerais nesta análise.

### ***5.3.7 Gerenciamento de Configuração de Serviço (GCF)***

A prática de **Gerenciamento de Configuração de Serviço à luz da ITIL 4** surge nos textos de forma mínima ao tratar a TI como tema material em parte reservada no relatório de apenas duas empresas, BNBR3 e PGMN3. Elas evidenciam a abordagem estratégica da TI como item de configuração para planejamento, organização, direção e controle de todo o setor de TI (MARQUES, 2023) nos registros “Tecnologia da Informação; Apoio a pesquisas; Crédito à inovação; Treinamento e educação; Inclusão digital; Impactos Internos: Investimentos em TIC; Treinamento e educação; Fortalecimento de parcerias [...]” (BNBR3/GCF1) e “Estratégia digital [...]” (PGMN3/GCF3). A pouca quantidade de registros limita a análise do pesquisador a duas empresas e três unidades de registro.

### ***5.3.8 Gerenciamento de Continuidade de Serviço (GCT)***

Para a prática **Gerenciamento de Continuidade de Serviço à luz da ITIL 4**, a análise limita-se apenas à reafirmação da prática com ênfase na pandemia da Covid-19 como forte crise e as atividades de continuidade de serviço como fator de superação desse desafio (MARQUES, 2023). Seguem as unidades de registro que confirmam a análise “Apesar dos desafios, seguimos nossas atividades na cadeia energética, sem interrupções, atuando na indústria de manufatura para geração de energia eólica.” (AERI3/GCT1); “[...] o Banco do Nordeste permaneceu trabalhando para oferecer crédito e conhecimento a seus clientes e, principalmente, àqueles mais atingidos pela pandemia e seus efeitos [...]” (BNBR3/GCT3); “[...] para tentar conter o avanço do coronavírus, a infraestrutura de telecomunicações e as soluções digitais assumiram um papel fundamental para garantir a continuidade dos negócios e da vida em sociedade [...]” (BRIT3/GCT5) e

Mais do que nos adaptarmos às mudanças, queremos promovê-las. Mantendo nosso compromisso com a inovação, desenvolvemos ao longo dos últimos anos um abrangente Hub de Saúde, com diversas iniciativas complementares que envolvem cuidados com a saúde e o bem-estar dos brasileiros. (PGMN3/GCT6).

Os registros esporádicos em poucas empresas limitam a análise do pesquisador, de tal forma que estabelecem-se as lacunas das características da prática: apresentação de um plano de continuidade dos negócios e colaboradores treinados para lidar com crises.

### **5.3.9 Gerenciamento de Disponibilidade (GD)**

A análise da prática **Gerenciamento de Disponibilidade à luz da ITIL 4** permite ao pesquisador reunir um acervo de registros significativos a partir da leitura dos relatórios. As atividades se mostram em meio a reafirmações da prática, disponibilização de diversos serviços de TI específicos, bem como o omnichannel como ação dentro do gerenciamento de disponibilidade.

Desse modo, a reafirmação da prática está presente nos seguintes registros “Proporcionar o pleno acesso aos serviços ofertados [...]” (BNBR3/GD23); “Expandimos a nossa cobertura de rede ao vencer o leilão do 5G realizado pela Agência Nacional de Telecomunicações [...]” (BRIT3/GD36); “[...] empresa de telecomunicações que mais cresce no Nordeste, lançou sua primeira agente virtual.” (BRIT3/GD38); “Em nosso site corporativo, temos uma página dedicada aos Fornecedores [...]” (GRND3/GD51); “[...] Sistema Hapvida divulga, de forma clara e transparente, em seu website, as ações prioritárias para assegurar a segurança digital dos seus beneficiários [...]” (HAPV3/GD60) e “Garantimos que nossos clientes tenham uma experiência integrada e uniforme em todos os nossos canais.” (PGMN3/GD89). A simples reafirmação não traz o peso validador suficiente para a prática na empresa.

É importante notar os registros que relatam a **disponibilização de políticas, normas, diretrizes e campanhas diversas no website da empresa**, demonstrando que as empresas estão preocupadas em garantir que os serviços de TI estão sendo oferecidos para os usuários. Seguem os registros “[...] a Companhia divulga, e disponibiliza em seu website, as seguintes políticas e diretrizes [...]” (AERI3/GD2); “[...] acesso à Política de Integridade, ao Código de Conduta Ética e Integridade e ao link de comunicação com a Comissão de Ética e Ouvidoria, por meio do Portal do Banco na internet.” (BNBR3/GD11); “[...] Programa de Integridade do Banco do Nordeste estão disponíveis no portal do Banco na internet [...]” (BNBR3/GD15) e “[...] para consulta na plataforma de comunicação interna e no website.” (MDIA3/GD70).

O diálogo com o quadro 2 também acontece, mormente com a descrição “esforços para garantir a disponibilidade dos serviços de TI” (MARQUES, 2023; IRWIN, 2022) ao

monitorá-los e aperfeiçoá-los, como expõem os registros “[...] a coleta de dados e processamento de informações e o aperfeiçoamento do sistema de gestão [...]” (AERI3/GD4); “A Maida.Health, uma empresa Hapvida, lançou para todo o sistema de saúde brasileiro, ainda em 2020, um software baseado em Inteligência Artificial [...]” (HAPV3/GD56); “[...] OPORTUNIDADE DE CONECTAR MAIS PESSOAS COM A NOVA TECNOLOGIA DO 5G.” (BRIT3/GD34); “Lançamos também uma versão em podcast do Código de Ética, disponível na plataforma de streaming Spotify.” (MDIA3/GD71); “[...] lançamos uma inteligência artificial de atendimento ao cliente que aumenta a eficiência do sistema de televidas e dos nossos canais digitais.” (PGMN3/GD90) e “Em 2021, lançamos o Portal de Serviços em nosso e-commerce, com relevantes melhorias na jornada do cliente” (PGMN3/GD92).

Outro ponto importante são os fragmentos de início ou fim dos relatórios que sempre apresentam um e-mail para dúvidas, sugestões e comentários sobre o próprio relatório. Entendendo-se que o e-mail é um serviço de TI (CRUZ, 2012), os registros “sugestões e comentários sobre o conteúdo deste relatório podem ser enviadas pelo e-mail” (AERI3/GD6); “Entre em contato conosco, para conversar sobre dúvidas ou sugestões referentes a esta publicação [...]” (GRND3/GD43); “[...] considerações sobre a publicação podem ser enviadas ao e-mail [...]” (HAPV3/GD66) e “[...] dúvidas, reclamações ou sugestões podem ser encaminhados ao e-mail [...]” (MDIA3/GD68) entram nesta análise como atividade de disponibilidade.

Ademais, os registros que ressaltam a acessibilidade, sobretudo à comunidade surda e para deficientes visuais, com a disponibilidade de website em braile e libras estão presente nos fragmentos “As questões de acessibilidade são outra vertente de atuação responsável [...]” (BNBR3/GD7); “Portal do banco e internet banking com leitores de tela” (BNBR3/GD8) e “[...] mantém seu website oficial 100% acessível em Língua Brasileira de Sinais (Libras).” (MDIA3/GD72). Essas ações, além de indicar elementos de inclusividade nos labores da empresa, expandem o alcance das empresas para possíveis novos mercados.

Ainda como aspecto da prática em análise, a disponibilidade ou divulgação de dados e fatos no website de relações com investidores, além de website para comunicação com as outras partes interessadas são objetos dos relatórios nos registros “[...] temos o site de Relações com Investidores, no qual são divulgados fatos relevantes [...]” (AERI3/GD5); “[...] várias plataformas de comunicação internas e externas, tais como intranet, internet e redes sociais.” (BNBR3/GD28); “Acessado de qualquer dispositivo, por meio do portal estão

disponíveis materiais, atas de reunião, demonstrações financeiras [...]” (BRIT3/GD40); “[...] divulgação constante de informações pelo website de Relações com Investidores, e-mails alerta e vídeo e teleconferências para tratar de eventos [...]” (HAPV3/GD61); “[...] implementamos a Página de Fornecedores, um website específico com informações e materiais destinados a esse público [...]” (MDIA3/GD80) e “Plataforma de Conteúdo Sempre Bem [...]” (PGMN3/GD84).

Outrossim, servem de auxílio à gestão de pessoas e à prática Talento e Força de Trabalho em ITIL, os registros que demonstram a disponibilidade de serviços de TI para capacitação, treinamentos e eventos para interessados “Disponibilizado pelo WhatsApp, o link para a plataforma já direcionou mais de 2.000 clientes e potenciais clientes [...]” (BNBR3/GD19); “[...] foram transmitidos ao vivo pelos canais da Red FIM e do Banco do Nordeste no YouTube.” (BNBR3/GD20); “O evento de lançamento foi transmitido, ao vivo, em nossas redes sociais [...]” (BRIT3/GD35); “A transmissão acontece via link, num canal privado do YouTube.” (BRIT3/GD42) e “Em 2021, 645 médicos participaram de treinamentos presenciais ou por meio da plataforma Ensigne Online, disponibilizados pelo Hapvida.” (HAPV3/GD64).

Por fim, a empresa PGMN3 traz registros que podem denotar para o pesquisador a relação entre gerenciamento da disponibilidade e tendência omnichannel no varejo. Fala-se que há essa relação, pois a cultura omnichannel consiste em trazer uma disponibilidade de diversos canais e acessos para o usuário do serviço de TI (RIBEIRO, 2021). Os registros são “[...] presença omnichannel, que resultou na expansão considerável de nossos canais digitais [...]” (PGMN3/GD81); “Canais digitais: Nossas lojas físicas são 100% integradas aos canais digitais [...]” (PGMN3/GD85) e “Cultura Omnichannel: Focada na experiência do cliente, contamos com múltiplos canais: televidas, site e aplicativo [...]” (PGMN3/GD86).

Nesse sentido, as diversas nuances que envolvem a prática gerenciamento da disponibilidade aparecem no acervo de registros mediante atividades pontuais, indicando a todo momento como os serviços de TI estão sendo ofertados para os usuários. É interessante notar que a prática em análise dialoga com a gestão de requisição de serviço em uma relação muito próxima do paradigma servidor/cliente na ciência da computação, na qual, nesta analogia, o servidor seria aquele responsável por garantir a disponibilidade do serviço enquanto o cliente seria o requisitante deste serviço.

### 5.3.10 Gerenciamento de Incidente (GI)

A análise da prática **Gerenciamento de Incidente à luz da ITIL 4** nos relatórios anuais das empresas observadas permitem reunir um baixo acervo textual, mas que se conecta com os desafios atuais para o ano de 2021 – ano dos relatórios – e é capaz de dar evidências que a prática se apresenta mediante reafirmação da prática e máxime pela apresentação dos setores que possuem a competência de gerir os incidentes pelos quais as empresas passaram.

Sendo assim, destacam-se **as ações ou setores das organizações responsáveis por identificar, registrar, classificar, priorizar e resolver os incidentes** apresentados nas unidades de registro “CANAL DE DENÚNCIAS: Recebe as manifestações de dúvidas e relatos de casos que possam caracterizar violação [...]” (AERI/GI2); “[...] sua denúncia pode ser feita de forma anônima clicando aqui ou por meio de nossa Ouvidoria.” (BNBR3/GI4); “[...] a nova diretoria [...] atendeu a cerca de 300 consultas diversas, como dúvidas sobre conflitos de interesses, dúvidas de profissionais, práticas de compliance da empresa [...]” (HAPV3/GI7); “Disponibilizamos aos colaboradores e outras partes interessadas o Canal Ético, uma ferramenta de notificação de condutas contrárias ao nosso Código de Ética e às demais políticas internas.” (MDIA3/GI10) e “Canal Confidencial: Práticas ou suspeita de práticas contrárias às regras [...]” (PGMN3/GI13). Esses registros podem demonstrar para o pesquisador que as empresas em alguma medida preocuparam-se em restaurar o oferecimento dos serviços mesmo com as dificuldades (MARQUES, 2023), mantendo a sua sustentabilidade.

Apenas uma empresa traz o registro com reafirmação da prática sem citar uma atividade específica, indicando a não interrupção das atividades mesmo com os desafios, sobretudo as dificuldades decorrentes da pandemia da Covid-19. Segue a unidade de registro “Apesar dos desafios, seguimos nossas atividades na cadeia energética, sem interrupções, atuando na indústria de manufatura para geração de energia eólica.” (AERI/GI1).

A pouca quantidade de registro permite ao pesquisador afirmar que as empresas demonstram em seus relatórios que há, até certo ponto, o gerenciamento de incidentes, mas não é possível dizer em que grau essa prática afetam os serviços de TI dentro das organizações.



### 5.3.11 Gerenciamento de Liberação (GL)

A análise da prática **Gerenciamento de Liberação à luz da ITIL 4** permite ao pesquisador perceber uma baixa quantidade de registros dessa prática nos textos, apesar de apresentar brevemente atividades específicas dessa prática através de serviços de TI novos ou modificados, além do destaque para a transformação digital em alguns textos.

Inicialmente, destacam-se os registros “Ao longo do ano de 2021, foram realizadas melhorias nos sistemas e acessos [...]” (AERI3/GL1); “[...] realização do processo de crédito via contato telefônico [...]” (BNBR3/GL6) e “Avançamos rumo à Indústria 4.0 com o piloto de sistema MES (Manufacturing Execution System) [...]” (MDIA3/GL21) que expõem os serviços de TI modificados que se mantêm atualizados para entrega eficiente aos usuários dialogando com Marques (2023) e Irwin (2022) ao tratar dessa prática.

Em seguida, pontuam-se os registros “[...] implantação de novas ferramentas de controles e proteção [...]” (AERI3/GL2); “[...] o Banco lançou nova plataforma de aprendizagem da Universidade Corporativa [...]” (BNBR3/GL4); “Novo portal de BI de Informações Socioeconômicas Estaduais (público interno)” (BNBR3/GL9); “[...] a empresa de telecomunicações que mais cresce no Nordeste, lançou sua primeira agente virtual.” (BRIT3/GL13); “Lançamos também uma versão em podcast do Código de Ética, disponível na plataforma de streaming Spotify.” (MDIA3/GL20); “A plataforma de inteligência artificial Gupy agiliza o processo seletivo [...]” (MDIA3/GL22) e “Em 2021, iniciamos a implementação de um software que torna o nosso processo de seleção de fornecedores ainda mais estruturado e eficaz.” (PGMN3/GL27) indicativos de que novos serviços de TI são criados para solucionar problemas dos usuários, gerando valor para a empresa.

É válido ressaltar os registros “As microfinanças são parte da revolução digital, intensificada durante a pandemia. Soluções digitais como o App Crediamigo, o Crediamigo Digital e o Agroamigo Net [...]” (BNBR3/GL5); “Decidimos internalizar nossas lojas online e o início da pandemia, em 2020, acelerou essa transformação digital.” (GRND3/GL16) e “[...] o combate à Covid-19 acelerou o processo de implementação da telemedicina no Sistema Hapvida [...]” (HAPV3/GL17) que trazem o tema **“Pandemia do Covid-19” como catalisador da transformação digital**.

Por fim, destaca-se o planejamento de soluções em TI, muito correlacionado ao gerenciamento de liberação, uma vez que busca analisar as necessidades dos usuários e da organização para propor novos serviços ou atualizações. Segue a única unidade de registro

que traz esse assunto “O PETI é avaliado e revisado anualmente, e suas projeções são adaptadas para os 5 (cinco) anos subsequentes, de acordo com a estratégia empresarial definida pelo Banco do Nordeste.” (BNBR3/GL7).

Dessa forma, o gerenciamento da liberação surge nos relatórios mais associado a datas para ocorrências de atividades específicas em TI, em detrimento de trazer um planejamento bem estruturado para implantação dos serviços. Sendo assim, o pesquisador se questiona se essa lacuna surge, pois as empresas não se preocupam com o assunto ou tem uma importância estratégica que o torna confidencial? A análise dos relatórios, permite afirmar apenas que os registros são poucos e que alguns serviços de TI são criados e atualizados nas empresas observadas.

### ***5.3.12 Gerenciamento de Nível de Serviço (GNS)***

Para o **Gerenciamento de Nível de Serviço à luz da ITIL 4**, apenas três empresas reservaram um breve momento ao expor a prática através de uma ação específica no intuito de indicar que o gerenciamento de nível de serviço ocorre, em alguma medida, no âmbito do planejamento estratégico, do monitoramento de processos e do crescimento sustentável (MARQUES, 2023). No entanto, não é possível traçar mais detalhes sobre essa prática nos labores da empresa, uma vez que os registros encontrados são limitados, quais sejam “O PETI é avaliado e revisado anualmente, e suas projeções são adaptadas para os 5 (cinco) anos subsequentes, de acordo com a estratégia empresarial definida pelo Banco do Nordeste.” (BNBR3/GNS1); “[...] análise diária de todas as campanhas veiculadas nas redes sociais.” (BRIT3/GNS2) e “Aumento da participação destes canais, combinando aumento no nível de serviço e saudável nível de rentabilidade.” (PGMN3/GNS3).

### ***5.3.13 Gerenciamento de Problema (GPB)***

A análise da prática **Gerenciamento de Problema à luz da ITIL 4** nos relatórios anuais das empresas observadas permitem reunir um baixo acervo textual, mas conversa com as dificuldades atuais para o ano de 2021 – ano dos relatórios – e é possível dar fracas evidências da prática na empresa por meio da apresentação de ato normativo importante para o gerenciamento de problema e sobretudo pelas ações de previsão de possíveis problemas.

Desse modo, **as ações de previsibilidade ao monitorar processos e possíveis gargalos** (IRWIN, 2022) são expostas nos fragmentos “[...] iremos monitorar o desempenho da nossa cadeia de fornecimento pelo Portal.” (GRND3/GPB3); “O Sistema Hapvida possui

uma rede exclusiva que permite o controle integral e a análise em tempo real das operações, o que permite acompanhar a evolução do atendimento oferecido aos beneficiários.” (HAPV3/GPB4); “A Companhia conta com equipes de segurança da informação em duas linhas de defesa. Para isso, realiza periodicamente testes de intrusão e vulnerabilidade em suas plataformas [...]” (HAPV3/GPB6) e “[...] monitoramento contínuo de ameaças cibernéticas, gestão de vulnerabilidades e monitoramento da marca Pague Menos [...]” (PGMN3/GPB9).

Além disso, a LGPD estabelece diretrizes para as organizações tratarem os dados pessoais (BRASIL, 2018). Sendo assim, entende-se que essa normativa pode e deve ter impacto na gestão de problemas, pois a lei indica, em caráter preditivo, quais incidentes poderiam ocorrer caso não se cumpram os objetivos da LGPD, guiando naturalmente as empresas para registro e classificação de problemas. A única unidade de registro é demonstrada a seguir “[...] adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), com grau máximo de adequação [...]” (BNBR3/GPB2).

A baixa quantidade de registros permite ao pesquisador afirmar que as empresas demonstram em seus relatórios que há, até certo ponto, o gerenciamento de problemas representados por ações específicas de previsibilidade, mas não é possível dizer em que grau essas práticas afetam os serviços de TI dentro das organizações.

#### ***5.3.14 Gerenciamento de Requisição de Serviço (GRS)***

A análise da prática **Gerenciamento de Requisição de Serviço à luz da ITIL 4** permite ao pesquisador observar um considerável acervo de registros nos relatórios das empresas estudadas. Desse modo, os fragmentos conversam com características importantes dessa prática já apresentadas no quadro 2 deste trabalho, como esforços da alta gestão para garantir acesso ao usuário, bem como a composição de canais responsivos garantindo boa experiência de TI para o cliente sugeridas por Arguedas (2021), Arguedas (2022), Santosa e Mulyana (2023) e Marques (2023).

A leitura dos textos demonstra em vários momentos a preocupação das empresas em deixar claro que elas estão **preocupadas em oferecer canais de atendimento e ouvidorias responsivos aos requisitantes**. Desse modo, e de acordo com os textos, os usuários terão à disposição esses serviços de TI quando solicitarem, como mostram os registros “[...] sua denúncia pode ser feita de forma anônima clicando aqui ou por meio de nossa Ouvidoria.” (BNBR3/GRS14); “O denunciante pode inserir e atualizar informações, bem como acompanhar o status da denúncia, mesmo que anônima, por meio do número de protocolo

fornecido no ato do registro.” (GRND3/GRS39); “[...] o Programa Sentinela auxilia na adesão e na prática de uma conduta transparente e íntegra [...]” (HAPV3/GRS46) e “[...] mantivemos à disposição canais de diálogo para contato com o time de Sustentabilidade, entre eles telefones, reuniões, e-mail, visitas, SAC e Canal Ético.” (MDIA3/GRS60).

Alguns registros tratam dos websites para comunicação com as partes interessadas e estão presente em todos os relatórios. Os textos demonstram que esses sites mantêm-se responsivos aos requisitantes. Seguem os registros “[...] temos o site de Relações com Investidores, no qual são divulgados fatos relevantes, avisos, relatórios de desempenho [...]” (AERI3/GRS4); “[...] Relatórios anuais de Resultados e Impactos do FNE ([www.bnb.gov.br/etene/relatorios-fne](http://www.bnb.gov.br/etene/relatorios-fne)), principal funding do Banco do Nordeste, que apresenta informações sobre o desempenho institucional [...]” (BNBR3/GRS15); “Acessado de qualquer dispositivo, por meio do portal estão disponíveis materiais, atas de reunião, demonstrações financeiras, políticas, procedimentos, informes de Governança [...]” (BRIT3/GRS34); “[...] o Sistema Hapvida divulga, de forma clara e transparente, em seu website, as ações prioritárias para assegurar a segurança digital dos seus beneficiários [...]” (HAPV3/GRS47) e “[...] assista ao vídeo manifesto do novo posicionamento no canal da empresa no YouTube.” (MDIA3/GRS55).

Outro ponto importante é o destaque para a **transformação digital representada por inovações em softwares, aplicativos e inteligência artificial como meio de atender às requisições de serviços dos clientes**, como mostram os registros “[...] canais digitais e eletrônicos de atendimento, como: Internet Banking, Mobile Banking, Caixas de Autoatendimento e Centro de Relacionamento com Clientes e de Informação ao Cidadão.” (BNBR3/GRS8); “Soluções digitais como o App Crediamigo, o Crediamigo Digital e o Agroamigo Net [...]” (BNBR3/GRS16); “Para estar cada vez mais próxima dos seus clientes, a Grendene também agilizou sua transformação digital.” (GRND3/GRS40); “[...] software baseado em Inteligência Artificial que realiza triagem dos casos de pacientes [...]” (HAPV3/GRS43) e “[...] canais digitais, oferecendo aos clientes uma jornada de compra fluida e sem atritos.” (PGMN3/GRS62).

Como já informado anteriormente, o início ou o fim dos relatórios sempre apresentam um e-mail para que o leitor, caso queira, envie dúvidas, sugestões e comentários sobre o próprio relatório, o que pode evidenciar que as equipes de atendimento já têm a expectativa que requisições surjam através do e-mail disponibilizado no relatório publicado, como expõem as unidades de registro “[...] sugestões e comentários sobre o conteúdo deste

relatório podem ser enviadas pelo e-mail [...]” (AERI3/GRS5); “Entre em contato conosco, para conversar sobre dúvidas ou sugestões referentes a esta publicação [...]” (GRND3/GRS36) e “Dessa forma, considerações sobre a publicação podem ser enviadas ao e-mail [...]” (HAPV3/GRS53).

Por último, ressaltam-se os **esforços da alta gestão para garantir acesso inclusivo aos requisitantes dos serviços de TI**, sobretudo à comunidade surda e aos deficientes visuais, por meio da disponibilidade de websites em braile e em libras, tal como expõem os registros “As questões de acessibilidade são outra vertente de atuação responsável, na medida em que possibilitam que os produtos e serviços ofertados [...]” (BNBR3/GRS6); “Portal do banco e internet banking com leitores de tela” (BNBR3/GRS7) e “[...] mantém seu website oficial 100% acessível em Língua Brasileira de Sinais (Libras).” (MDIA3/GRS58).

Dessa forma, a prática se mostra presente nos relatórios e aludem a um impacto nos serviços de TI sobretudo a prática de gestão da disponibilidade, além de estar comprometida com atualizações no âmbito da TI para garantir cada vez mais a entrega do serviço ao requisitante. Entretanto, com a única exceção da empresa PGMN3 no registro “UP Code: Nosso programa de Formação de Desenvolvedores de Sistemas com foco no processo de aceleração digital da nossa rede.” (PGMN3/GRS71), o pesquisador sentiu falta de os relatórios abordarem mais sobre o setor de TI, máxime os chefes de TI e equipe de programadores que são essenciais para manutenção dos serviços. Surge então a pergunta: essa ausência seria estratégica ou as empresas não se preocuparam em abordá-los como tema material? Os registros dos relatórios são limitados para responder a esta questão.

### ***5.3.15 Habilitação de Mudança (HM)***

A análise da prática **Habilitação de Mudança à luz da ITIL 4** nos relatórios anuais das empresas objetos de estudo permitem reunir aspectos textuais que conversam com o quadro 2 deste trabalho, notadamente as características que indicam que os serviços de TI mantêm-se atualizados e mudam conforme necessário para garantir o mínimo de erros nesses serviços como sugeridas por Arguedas (2021), Santosa e Mulyana (2023), Marques (2023) e Irwin (2022).

Seguem as unidades de registro “Ao longo do ano de 2021, foram realizadas melhorias nos sistemas e acessos e implantação de novas ferramentas de controles e proteção, como novos firewalls, nova plataforma de backup de dados com armazenamento e antispam.” (AERI3/HM2); “Novo portal de BI [...]” (BNBR3/HM10); “Expandimos a nossa cobertura de

rede ao vencer o leilão do 5G realizado pela Agência Nacional de Telecomunicações [...]” (BRIT3/HM14); “[...] nossa área de Negócios Digitais, em parceria com a Universidade Grendene, implementou, em abril de 2021, o Grupo de Facilitadores Digitais e a Trilha de Transformação Digital.” (GRND3/HM24); “[...] adquiriu um GRC — software que integra Governança, Risco e Compliance.” (HAPV3/HM28); “Os dados processados nesse Núcleo são integrados em uma plataforma tecnológica, na qual todos os resultados dos exames dos beneficiários são registrados automaticamente.” (HAPV3/HM30) e “Em 2021, iniciamos a implementação de um software que torna o nosso processo de seleção de fornecedores ainda mais estruturado e eficaz.” (PGMN3/HM45).

Ademais, o leitor pode perceber também fragmentos que evidenciam **mudanças nas atividades laborais tendo os serviços de TI como suporte**, tal como mostram os registros “[...] reduzir o estoque de documentos em arquivos físicos e viabilizar a transição de futuros documentos para o formato digital.” (BNBR3/HM4); “[...] assinatura eletrônica de documentos como ofícios e outros documentos [...]” (BNBR3/HM5); “Soluções digitais como o App Crediamigo, o Crediamigo Digital e o Agroamigo Net [...]” (BNBR3/HM7); “[...] possibilidade de realização do processo de crédito via contato telefônico com os clientes [...]” (BNBR3/HM8); “[...] migração das nossas lojas online para uma gestão proprietária do e-commerce, mudança que gerou crescimento no canal [...]” (GRND3/HM17) e “Em 2021, progredimos na digitalização do SGI com a contratação de um sistema para Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) para toda a Companhia.” (MDIA3/HM33).

Desse modo, os serviços de TI aparecem junto às características da prática habilitação de mudança, apontando para impactos diretos nesses serviços a partir de atividades específicas que indicam que as empresas estão comprometidas com as mudanças no setor TI para favorecimento próprio e dos seus stakeholders.

### ***5.3.16 Monitoramento e Gerenciamento de Evento (MGE)***

A análise da prática **Monitoramento e Gerenciamento de Evento à luz da ITIL 4** demonstra para o pesquisador um baixo acervo de fragmentos que expõem as atividades realizadas pelas companhias em 2021 e perpassam pela reafirmação da prática e monitoramento dos eventos em TI.

Desse modo, o próprio relatório mostra-se como um elemento visível da prática, uma vez que destaca, para todos os interessados, os eventos relevantes em TI em alguns momentos, apesar de não afirmar que há essa notificação clara para os membros do setor de

TI. Sendo assim, a reafirmação de eventos em serviços de TI está representada nos registros “[...] TEREMOS A OPORTUNIDADE DE CONECTAR MAIS PESSOAS COM A NOVA TECNOLOGIA DO 5G.” (BRIT3/MGE1); “[...] a empresa de telecomunicações que mais cresce no Nordeste, lançou sua primeira agente virtual.” (BRIT3/MGE3); “[...] divulgação constante de informações pelo website de Relações com Investidores, e-mails alerta e vídeo e teleconferências para tratar de eventos relevantes [...]” (HAPV3/MGE6) e “Com uma gestão data driven, analisamos dados para focar nossos negócios [...]” (PGMN3/MGE11).

Além disso, os registros “Após o atendimento, é realizada uma pesquisa digital de satisfação, na qual o avaliador pode pontuar o atendimento [...]” (HAPV3/MGE7); “Por meio dessa ferramenta, e com o auxílio de câmeras de vídeo, o atendimento e o tempo de espera são monitorados pelo Núcleo de Observação e Controle (NOC) do Sistema.” (HAPV3/MGE8); “[...] Companhia estabeleceu uma meta mensal de recebimento de Notificação de Intermediação Preliminar (NIP), dividida entre as áreas de negócio, que têm por objetivo realizar planos de ação para redução dos problemas [...]” (HAPV3/MGE10) e “[...] Gerenciamento e monitoramento de dados para tomadas de decisão.” (PGMN3/MGE12) remontam ao **monitoramento de eventos e serviços em TI** (MARQUES, 2023; IRWIN, 2022). Essas ações correlacionam-se a gestão de incidentes e problemas, pois em conjunto a essas práticas investigam possíveis gargalos e ameaças à organização e aos serviços de TI.

Dessa forma, a prática monitoramento e gerenciamento de eventos surgem como auxiliadora de outras práticas em ITIL 4 e auxiliando na manutenção dos serviços de TI assim como mostram as unidades de registro. No entanto, a pouca quantidade de registros não permitem um olhar geral, limitando o pesquisador à análise de doze registros e quatro empresas.

### ***5.3.17 Validação e Teste de Serviço (VTS)***

A prática **Validação e Teste de Serviço à luz da ITIL 4** mostra-se pouco presente no decorrer dos textos, resumindo-se a poucas atividades mencionadas que indicam rapidamente que houve testes em serviços de TI criados ou modificados nas empresas HAPV3 e PGMN3 (MARQUES, 2023; IRWIN, 2022), como mostram as unidades de registro “[...] a equipe realizou, em 2021, testes periódicos de intrusão e vulnerabilidade no Sistema do Hapvida.” (HAPV3/VTS1); “Após o atendimento, é realizada uma pesquisa digital de satisfação, na qual o avaliador pode pontuar o atendimento [...]” (HAPV3/VTS2) e “[...]”

Lançado em modo teste em 2021, nosso novo aplicativo permite uma experiência muito mais personalizada para nossos clientes.” (PGMN3/VTS3).

Desse modo, não é possível afirmar que não há serviços de TI criados ou modificados que não passaram por validação e teste, uma vez que a quantidade de registros é limitada a três fragmentos, além da abordagem qualitativa deste trabalho ser fator limitante a tal generalização. Muito menos é possível realizar uma análise geral dos relatórios, pois apenas duas empresas reservaram momentos para citar brevemente alguma ação específica de teste ou validação de serviços de TI.

Quadro 6 – Síntese dos principais achados em Gestão de Serviços (continua).

<i>Práticas</i>	<i>Principais Achados</i>	<i>Alicerce Teórico</i>
Análise de Negócio	Comitês, conselhos e diretorias responsáveis pela análise de problemas; Identificação e resolução célere de problemas.	Adames e Rojas (2022); Marques (2023).
Central de Serviço	Diversas centrais de serviços; Treinamento do call center para entender o que o cliente quer; E-mail como serviço de TI.	Irwin (2022); Cruz (2012).
Design de Serviço	Detalhamento de serviços de TI importantes.	Marques (2023).
Gerenciamento de ativos de TI	Planejamento dos recursos de TI e execução dos serviços de TI; Ativos de TI como elementos de acessibilidade; Ativos de TI para alinhamento estratégico de TI.	Santosa e Mulyana (2023); Gatto, Possamai e Sassi (2023); Marques (2023).
Gerenciamento de Capacidade e Desempenho	Avaliar, monitorar e mensurar os serviços de TI	Arguedas (2021); Marques (2023).
Gerenciamento do Catálogo de Serviços	Serviços de TI para expor o catálogo de serviços; Exposição do catálogo de serviços mediante ações sociais; Cultura Omnichannel da PGMN3.	Marques (2023).
Gerenciamento de Configuração de Serviços	Abordagem estratégica da TI como item de configuração.	Marques (2023).
Gerenciamento de Continuidade de Serviços	Reafirmação da prática com ênfase na pandemia da Covid-19.	Marques (2023).
Gerenciamento de Disponibilidade	Disponibilização de políticas, normas e campanhas no website da empresa; Monitoramento e aperfeiçoamento dos serviços de TI; E-mail como ação de disponibilidade; Disponibilidade de serviços de TI para comunidade surda e deficientes visuais; Cultura omnichannel da PGMN3.	Marques (2023); Irwin (2022).
Gerenciamento de Incidente	Setores responsáveis por identificar, registrar, classificar, priorizar e resolver os incidentes.	Marques (2023).
Gerenciamento de Liberação	Serviços de TI se mantêm atualizados. Criação de novos serviços de TI; Pandemia do Covid-19 como catalisador da transformação digital.	Marques (2023); Irwin (2022).
Gerenciamento de Nível de Serviço	Monitoramento de processos e crescimento sustentável.	Marques (2023).



Quadro 6 – Síntese dos principais achados em Gestão de Serviços (conclusão).

<i>Práticas</i>	<i>Principais Achados</i>	<i>Alicerce Teórico</i>
Gerenciamento de Problema	LGPD como previsibilidade; Monitoramento de processos e possíveis gargalos.	Irwin (2022).
Gerenciamento de Qualidade de Serviço Requisição e Entrega	Oferta de canais de atendimento e ouvidorias responsivos; Transformação digital em inovação de softwares, aplicativos e IA;	Arguedas (2021); Arguedas (2022); Santosa e Mulyana (2023); Marques (2023).
Habilitação de Mudanças	Acesso inclusivo aos requisitantes. Serviços de TI atualizam-se conforme necessidade; Mudanças nas atividades laborais suportadas	Arguedas (2021); Santosa e Mulyana (2023); Marques (2023); Irwin (2022).
Monitoramento e Gerenciamento de Evento	pelos serviços de TI. Monitoramento de eventos e serviços de TI	Marques (2023); Irwin (2022).
Validação e Teste de Serviço	diversos. Testes em serviços de TI criados ou modificados em HAPV3 e PGMN3.	Marques (2023); Irwin (2022).

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O quadro 6 traz um resumo dos principais achados durante a etapa de tratamento dos resultados, inferências e interpretações do pesquisador para formação da análise do grupo Gestão de Serviços em ITIL 4, bem como destaca os autores que deram fundamento teórico à análise de conteúdo direta categorial deste trabalho.

## 5.4 Gestão Técnica

A Gestão Técnica apresenta-se associando tecnologia da informação ao gerenciamento de serviços na ITIL 4 (BALDISSERA, 2022; IRWIN, 2022). Apesar de ter apenas três práticas, ela **trata de temas diretamente relacionados aos serviços de TI ou ao setor de TI** (MSP360, 2023). Nesse sentido, 3 práticas de gestão técnica são indicadas pela ITIL 4 para melhor entrega de serviços de TI pelas organizações, quais sejam: 1)Gerenciamento de Implantação, 2)Gerenciamento de Infraestrutura e Plataforma e 3)Desenvolvimento e Gerenciamento de Software.

### 5.4.1 Gerenciamento de Implantação (GIP)

O **Gerenciamento de Implantação à luz da ITIL 4** apresenta-se em poucos momentos nos fragmentos de textos dos relatórios. A prática está intrinsecamente associada a **gestão da liberação**, uma vez que esta preocupa-se com a criação ou modificação de serviços de TI (MARQUES, 2023; IRWIN, 2022) e a implantação dá continuidade a essa prática organizando e agendando o lançamento desses serviços (SANTOSA; MULYANA, 2023; MARQUES, 2023; IRWIN, 2022). Nesse sentido, os registros perpassam pela prática

a partir da reafirmação dessas atividades até o destaque da pandemia como elemento propulsor da implantação.

Inicialmente, destaca-se a aspecto organização e agendamento para **modificação ou atualização de serviços de TI** que dialoga com Santosa e Mulyana, (2023), Marques (2023) e Irwin (2022) ao pontuar a característica “organização e agendamento na implantação dos serviços de TI” também apresentada no quadro 3 deste trabalho. Seguem as unidades de registro que confirmam a análise “Iniciada em 2020, a sexta fase de expansão da Aeris trouxe incrementos significativos na produção [...] coleta de dados e processamento de informações, aperfeiçoamento do sistema de gestão, dentre outros.” (AERI3/GIP1) e

[...] Desenvolvido em parceria com a Roche Diagnostics, foi inaugurado no mês de novembro de 2020, em Recife (PE), um polo de medicina diagnóstica com gestão inteligente, o Núcleo Técnico Operacional (NTO). (HAPV3/GIP11).

Em seguida, uma quantidade um pouco maior de registros também pontuam o atributo **organização e agendamento para implantação de novos serviços de TI** que também que dialoga com Santosa e Mulyana, (2023), Marques (2023) e Irwin (2022) ao destacarem a característica “organização e agendamento na implantação dos serviços de TI” apresentada no quadro 3 deste trabalho. Os registros são “O ANO DE 2021 VAI FICAR MARCADO NA NOSSA HISTÓRIA. [...] TEREMOS A OPORTUNIDADE DE CONECTAR MAIS PESSOAS COM A NOVA TECNOLOGIA DO 5G.” (BRIT3/GIP6); “Decidimos internalizar nossas lojas online e o início da pandemia, em 2020, acelerou essa transformação digital.” (GRND3/GIP9); “Em maio, implantamos o Check-in Saúde, aplicativo que exige o preenchimento diário do colaborador para acompanhamento do seu estado de saúde [...]” (MDIA3/GIP16) e “[...] Também em 2021 lançamos uma inteligência artificial de atendimento ao cliente que aumenta a eficiência do sistema de televendas e dos nossos canais digitais.” (PGMN3/GIP20).

É interessante ressaltar o registro do relatório da empresa HAPV3 “Como evidenciado ainda em 2020, o combate à Covid-19 acelerou o processo de implementação da telemedicina no Sistema Hapvida [...]” (HAPV3/GIP10) que demarca a pandemia da Covid-19 como fator impulsionador para a implantação de serviços de TI na empresa. A pandemia do Covid-19 intensificou a demanda por maiores investimentos em novas tecnologias, de

modo que a transformação digital se tornou inevitável nas empresas (INDEPENDENTE EVALUATION GROUP, 2021).

Além disso, a empresa BNBR3 destaca o gerenciamento de implantação como atividade incluída no planejamento estratégico do setor de TI. Segue o registro que confirma a análise “O PETI é avaliado e revisado anualmente, e suas projeções são adaptadas para os 5 (cinco) anos subsequentes, de acordo com a estratégia empresarial definida pelo Banco do Nordeste.” (BNBR3/GIP4).

Por fim, a reafirmação da prática surge em apenas um momento no registro “Em 2021, o Banco do Nordeste implementou vários projetos de TIC, buscando melhorar a eficiência operacional [...]” (BNBR3/GIP5).

Desse modo, a prática em análise está presente nos relatórios e apesar de apresentar poucos registros, dão indícios que as atividades para lançamento de serviços de TI estão sendo realizadas, pois as menções às atividades específicas sobrepujam a mera reafirmação da prática na empresa, dando maior validade para o fragmento do relatório e maior segurança para o leitor.

#### ***5.4.2 Gerenciamento de Infraestrutura e Plataforma (GIFP)***

A quantidade limitada de registros restringe a análise da prática **Gerenciamento de Infraestrutura e Plataforma à luz da ITIL 4** nos relatórios. Os únicos quatro registros dão fracas evidências de que há comprometimento por parte das empresas em supervisionar as plataformas que oferecem serviços de TI (MARQUES, 2023). Os registros são “RISCO TECNOLÓGICO [...]” (AERI3/GIFP1); “[...] a equipe realizou, em 2021, testes periódicos de intrusão e vulnerabilidade no Sistema do Hapvida.” (HAPV3/GIFP2); “[...] reafirma seu compromisso com as pessoas com deficiência auditiva e mantém seu website oficial 100% acessível [...]” (MDIA3/GIFP3) e “Atualização do site ASG realizada pela área de Comunicação [...]” (PGMN3/GIFP4).

#### ***5.4.3 Desenvolvimento e Gerenciamento de Software (DGS)***

A análise da prática **Desenvolvimento e Gerenciamento de Software à luz da ITIL 4** surge no decorrer dos fragmentos de texto em poucos momentos, mas em boa parte por indícios de administração e manutenção de softwares, aplicativos, inteligências artificiais, websites, sistemas de gestão entre outros serviços de TI, como expõem os registros “Soluções digitais como o App Crediamigo, o Crediamigo Digital e o Agroamigo Net [...]”

(BNBR3/DGS1); “A Maida.Health, uma empresa Hapvida, lançou para todo o sistema de saúde brasileiro, ainda em 2020, um software baseado em Inteligência Artificial [...]” (HAPV3/DGS2); “Implantamos um novo sistema de recrutamento e seleção [...] A plataforma de inteligência artificial Gupy [...]” (MDIA3/DGS9) e “[...] Em 2021, iniciamos a implementação de um software que torna o nosso processo de seleção de fornecedores ainda mais estruturado e eficaz.” (PGMN3/DGS17). Esses registros relacionam-se à característica “websites e softwares responsivos” sugerido no quadro 3 a partir de Irwin (2022).

É importante destacar que, de todos os relatórios, a empresa PGMN3 foi a única a preocupar-se em trazer como tema material o **treinamento ou formação da equipe de desenvolvedores e programadores**, ação essencial para que os serviços de TI sejam criados e principalmente mantidos para os usuários (ADAMES; ROJAS, 2022). Segue a unidade de registro “UP Code Nosso programa de Formação de Desenvolvedores de Sistemas com foco no processo de aceleração digital da nossa rede. [...] A proposta do programa é promover desenvolvimento profissional, não apenas para mão de obra interna da Companhia [...]” (PGMN3/DGS16). Não há menção aos chefes de TI nos relatórios.

Desse modo, a prática está presente em alguns momentos dos relatórios e indicam impactos diretos nos serviços de TI através de ações como a manutenção e atualização desses serviços. No entanto, o pesquisador sentiu que há uma lacuna em todos os relatórios analisados para a representação da liderança ou chefia de TI. Dessa lacuna, surge a questão se as empresas não se comprometeram em colocar esses chefes como tema material dos textos ou eles são tão importantes que se decidiu estrategicamente não apresentá-los ao longo dos relatórios.

Quadro 7 – Síntese dos principais achados em Gestão Técnica.

<i>Práticas</i>	<i>Principais Achados</i>	<i>Alicerce Teórico</i>
Gerenciamento de Implantação	Organização e agendamento de serviços de TI novos e atualizados; BNBR3 traz a implantação embutida no Plano de TI.	Santosa e Mulyana (2023); Marques (2023); Irwin (2022).
Gerenciamento de Infraestrutura e Plataforma	Supervisão de plataformas de TI.	Marques (2023).
Desenvolvimento e Manutenção de Software	Manutenção de softwares, aplicativos e IA; <del>Programadores</del> desenvolvedores e	Adames e Rojas (2022); Irwin (2022).

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O quadro 6 traz um resumo dos principais achados durante a etapa de tratamento dos resultados para formação da análise da Gestão Técnica em ITIL 4, bem como destaca os autores que deram fundamento teórico à análise de conteúdo direta categorial deste trabalho.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta investigação foi compreender as práticas de governança de TI apresentadas pelas empresas cearenses listadas na bolsa de valores em seus relatórios anuais à luz da ITIL em sua versão 4. Com vistas a cumprir esse objetivo, realizou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva, com estratégia de estudo de caso múltiplo. Os dados foram coletados por análise documental e tratados a partir da análise de conteúdo direta categorial.

A análise dos dados permitiu ao pesquisador reconhecer um grande acervo de unidades de registro que se relacionam às práticas da Gestão Geral, sobretudo nas particularidades e características do Gerenciamento da Estratégia, Gerenciamento de Projetos, Gerenciamento de Relacionamento, Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho e Medição e Relatórios. A aproximação dessas práticas indica uma perspectiva holística dos relatórios, na medida em que tentam conversar com os diferentes leitores a começar da demonstração de atividades comuns às empresas, como definição de planos de ação, missão, objetivos, projetos, além de gestão de pessoas e demonstração de dados estatísticos.

O pesquisador entendeu previamente que os documentos tinham um caráter parcial, uma vez que as empresas utilizam esses relatórios não só para cumprir a exigência normativa da Comissão de Valores Mobiliários, mas também para aumentar, manter e renovar o seu relacionamento com as diferentes partes interessadas. Nesse sentido, práticas como Relacionamento e Medição e Relatórios naturalmente se fazem presentes em grande parte dos relatórios. Desse modo, o objetivo específico a) apresentado inicialmente foi atingido, uma vez que a leitura dos relatórios indica que as empresas não se preocuparam em relacionar a todo momento as práticas da Gestão Geral aos departamentos de TI, mas o conteúdo latente denota para uma influência indireta nos serviços de TI pelas práticas dessa dimensão.

A dimensão da Gestão de Serviços, apesar de ser o cerne do framework ITIL, apresenta-se de modo assimétrico ao longo dos textos, tendo em vista que o acervo de unidades de registro manifesta-se em maior número apenas nas práticas Central de Serviços, Gerenciamento de Ativos de TI, Gerenciamento de Disponibilidade, Gerenciamento de Requisição de Serviço e Habilitação de Mudança. Nos fragmentos de texto em que aparecem, essas práticas aludem a um impacto direto nos serviços de TI. O redator não faz apenas uma aproximação simplória com os textos da literatura apresentada, mas busca trazer ao leitor um conjunto de atividades específicas para entendimento claro de como essas práticas estão sendo utilizadas na criação e manutenção dos serviços de TI para geração de valor.

As outras práticas da Gestão de Serviços apresentam-se esporadicamente nos textos, apontando influência direta os serviços de TI, mas sem que se forneçam registros suficientes para que se façam afirmações e análises mais alinhadas às características apresentadas pelo ITIL 4. Dessa forma, o objetivo específico b) apresentado inicialmente foi alcançado, demonstrando para o pesquisador uma heterogeneidade das práticas nos relatórios.

Por fim, a dimensão da Gestão Técnica apresenta-se nos relatórios de forma muito breve e objetiva, dando destaque principalmente para as práticas de Gerenciamento da Implantação e Desenvolvimento e Gerenciamento de Software, mediante demonstração de atividades pontuais que indicam impactos diretos na gestão dos serviços de TI, como atualização e criação de serviços, além de treinamento de programadores e desenvolvedores em certa medida. A liderança de TI não é mencionada em nenhum dos relatórios. Sendo assim, a análise mencionada permite ao pesquisador afirmar que foi possível compreender as práticas de Gestão Técnica nos relatórios das empresas sujeitos da pesquisa – objetivo específico c) –, mesmo que as unidades de registro sejam limitadas.

Destarte, os caminhos desta pesquisa permitiram responder à questão de pesquisa, mostrando para o pesquisador e para o leitor que, de modo amplo, as práticas de Gestão Geral sobrepujam às práticas de Gestão de Serviços e de Gestão Técnica nos relatórios. Isso pode acontecer em decorrência da estrutura comum dos relatórios que pretendem dar uma perspectiva abrangente da empresa, sem prender-se a departamentos ou a assuntos específicos. Esse destaque para a Gestão Geral também pode ser uma decisão estratégica das empresas em não querer demonstrar para as possíveis ameaças externas quais são os seus atores principais na geração de valor em serviços de TI.

Apesar da técnica de coleta de dados e do corpus documental indicarem uma maior facilidade no acesso ao material, o pesquisador sentiu limitação textual, isto é, o redator dos relatórios tateia em alguns momentos os temas que tocam diretamente nos serviços de TI, mas ao mesmo tempo não fornece acervo textual suficiente para que se realize uma análise mais ajustada a algumas práticas do ITIL 4, deixando um vazio para entender como essas práticas se desdobram dentro da empresa. Outrossim, a parcialidade dos documentos pode ser um fator que afete a validação dos resultados apresentados aqui. No entanto, é importante ressaltar que este trabalho não se propôs à generalização dos resultados, entendendo que seria necessária uma investigação mais próxima das empresas que ultrapasse a quarta parede da pesquisa documental.

Outra barreira observada foi a presença de poucos trabalhos científicos disponíveis em língua portuguesa sobre a nova versão ITIL 4, de modo que o pesquisador decidiu buscar

artigos também em línguas estrangeiras. Embora não haja limitação técnica que impeça a utilização de material em outras línguas, pode ser um indicativo de que o framework não está sendo explorado e cientificamente esmiuçado em suas versões mais atuais no Brasil. Essa situação pode ser mais preocupante se entende-se que essa nova versão traz mudanças significativas, tal qual a antiga visão de processos em ciclo de vida de serviços tornando-se agora na perspectiva de práticas de um sistema de valor de serviço, mais abrangente e adaptativo. Entretanto, destaca-se que esta pesquisa já contribuiu para reduzir a lacuna de trabalhos acadêmicos brasileiros sobre ITIL.

Como proposta para pesquisas futuras, sugere-se a análise mais detalhada das práticas do ITIL 4 restringindo-se a uma dimensão – Gestão Geral, Gestão de Serviços ou Gestão Técnica – em uma coleta de dados mais próxima fisicamente dos colaboradores e dos gestores, como em entrevistas, questionários ou observação. Havendo barreiras nessa coleta sugerida, é possível seguir também um caminho metodológico no qual o pesquisador obtém informações dos usuários dos serviços de TI dessas empresas e realiza a análise de uma das dimensões do ITIL 4. Outra maneira de abordar a ITIL 4 é realizando uma análise ainda mais detalhada das diversas nuances de uma das práticas apresentadas e entendendo como ela influencia os stakeholders e como é influenciada pelas atividades de cada departamento.

## REFERÊNCIAS

- ADAMES, Luis Alberto Rojas; ROJAS, Ferley Medina. Estrategia de adopción de buenas prácticas de gobierno TI en las PYMES de la ciudad de Neiva, afiliadas a Comfamiliar. **Tendencias**, [S.L.], v. 23, n. 2, p. 123-153, 1 jul. 2022. Universidad de Narino. <http://dx.doi.org/10.22267/rtend.222302.204>. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 15 jan. 2023.
- AGUIAR, Wellington Sousa; GONÇALVES, Antonio Augusto; PITASSI, Claudio. A governança de tecnologia da informação em operadoras de planos de saúde suplementar no estado do Ceará. **Sistemas & Gestão**, [S.L.], v. 13, n. 4, p. 495-508, 12 dez. 2018. Laikos Servicos Ltda. <http://dx.doi.org/10.20985/1980-5160.2018.v13n4.1432>. Disponível em: <https://ninho.inca.gov.br/jspui/handle/123456789/5978>. Acesso em: 15 jan. 2023.
- ALMEIDA, M. G.; BARROS, H. M. O uso de mecanismos de apropriação em projetos de inovação colaborativos em serviços empresariais de tecnologia da informação. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 21, n. 1, p. 1-37, 2022.
- ALMEIDA, Rafael Guimarães de; LEITE, Thiago Brum; HERNANDEZ, Cecília Toledo. Priorização das categorias de incidentes em um setor de TI utilizando o analytic network process. **Exacta**, [S.L.], v. 19, n. 2, p. 456-476, 12 maio 2021. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/exactaep.2021.11378>. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 23 maio 2023.
- AMARAL, Claudio Aparecido Lira do. **Seleção de atributos para mineração de processos na gestão de incidentes**. 2018. 137 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Sistemas de Informação, Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100131/tde-23042018-160352/pt-br.php>. Acesso em: 17 jun. 2023.
- ARGUEDAS, Ericka Zúñiga. Modelo de gestión organizacional basado en ITIL 4: prácticas de servicios y su aporte a los sistemas de información para toma de decisiones. **Intersedes**, [S.L.], v. 23, n. 48, p. 308-328, 1 jul. 2022. Universidad de Costa Rica. Disponível em: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/intersedes/article/view/50034>. Acesso em: 15 jan. 2023.
- ARGUEDAS, Ericka Zúñiga. **Modelo de gestión organizacional basado en la administración de servicios de ITIL 4, para la ejecución de los procesos técnico-operativos del programa de aprendizaje en línea de la UNED**. 2021. 198 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Maestría Profesional En Tecnologías de Información y Comunicación Para La Gestión Organizacional, Programa de Estudios de Posgrado En Tecnologías de Información y Comunicación Para La Gestión Organizacional, Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, 2021. Disponível em: <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/84491>. Acesso em: 19 jun. 2023.
- ARIMATEA, Gustavo Guilherme Queiroz. **Participação da comunidade nos dilemas bioéticos de alocação de recursos escassos**. 2019. 131 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Bioética, Programa de Pós-Graduação em Bioética da Universidade de Brasília, Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35420>. Acesso em: 29 maio 2023.
- ASSARROUDI, Abdolghader; NABAVI, Fatemeh Heshmati; ARMAT, Mohammad Reza; EBADI, Abbas; VAISMORADI, Mojtaba. Directed qualitative content analysis: the



description and elaboration of its underpinning methods and data analysis process. **Journal Of Research In Nursing**, [S.L.], v. 23, n. 1, p. 42-55, 10 jan. 2018. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1744987117741667>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/home/jrn>. Acesso em: 04 abr. 2023.

ASSIS, Joaquim Maria Machado de. [**Carta a Joaquim Nabuco**]. Destinatário: Joaquim Aurélio Barreto Nabuco de Araújo. [S. l.], 1906. 1 carta. Assunto: *Pensées détachées et souvenirs*. Disponível em: [https://machado.mec.gov.br/index.php?option=com\\_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=20&order=year&searchword=Pens%C3%A9es+d%C3%A9tach%C3%A9es+et+souvenirs&Itemid=668](https://machado.mec.gov.br/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=20&order=year&searchword=Pens%C3%A9es+d%C3%A9tach%C3%A9es+et+souvenirs&Itemid=668). Acesso em: 30 jun. 2023,

BALDISSERA, Olívia. **ITIL 4: conceitos do framework de TI que você precisa conhecer**. Paraná: Pós PUCPR Digital, 2022. Disponível em: <https://posdigital.pucpr.br/blog/itil>. Acesso em: 19 mar. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009. 281 p. ISBN 9789724415062.

BIAGI, Vittoria; RUSSO, Angela. Data Model Design to Support Data-Driven IT Governance Implementation. **Technologies**, [S.L.], v. 10, n. 5, p. 106-125, 8 out. 2022. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 15 jan. 2023.

BIANCHI, Isaías Scalabrin; SOUSA, Rui Dinis; PEREIRA, Ruben. Information Technology Governance for Higher Education Institutions: a multi-country study. **Informatics**, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 26-54, 13 abr. 2021. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/informatics8020026>. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 15 jan. 2023.

BORK, Fabiano. **Método para Qualificação de Fornecedores de Insumos para Empresas Montadoras de Eletrodomésticos**. 2014. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Engenharia Mecânica, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/128642>. Acesso em: 21 maio 2023.

BRANDÃO, Dhyego Silva Domingos. **Diagnóstico do Uso de Tecnologia da Informação Como Estratégia para Implementação das Práticas de Governança de Ti em IES**. 2021. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/60107>. Acesso em: 15 abr. 2023.

BRASIL. Lei nº 13709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 14 ago. 2018. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm). Acesso em: 20 jun. 2023.

BRASIL. Resolução nº 80, de 29 de março de 2022. Dispõe sobre o registro e a prestação de informações periódicas e eventuais dos emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados de valores mobiliários. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, Comissão de Valores Mobiliários, 29 mar. 2022. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol080.html>. Acesso em: 13 jul. 2023.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 5, n. 1, art. 6, p. 0-0, 2003. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/28450/analise-de-conteudo-e-analise-de-discurso-nas-ciencias-sociais/i/pt-br>. Acesso em: 07 abr. 2023.

CARDOSO, Claudio; ABRAMO, João; MARTINS, Alexandre; FREITAS, Elizabeth J. S. M. Mídias sociais e risco de imagem. **Organicom**, [S.L.], v. 12, n. 22, p. 242-255, 16 jun. 2015. Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA). <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2015.139282>. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 25 maio 2023.

CHUQUIMARCA, Luci Yazmina Galán; VELÁSQUEZ, Christian Paúl Brussil. **Guía Metodológica para Proyectos de TI Basados en el marco de trabajo PMBOK desde la perspectiva de la Gestión de Servicio de ITIL, y su seguimiento a través de las métricas de Cobit para Empresa De TI**. 2015. 151 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Maestria En Gerencia de Tecnologias de La Informacion, Facultad de Ingenieria, Pontificia Universidad Catolica del Ecuador, Quito, 2015. Disponível em: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/11138>. Acesso em: 20 jun. 2023.

CÔRTE, Kelson. **Segurança da informação baseada no valor da informação e nos pilares tecnologia, pessoas e processos**. 2014. 212 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/16748>. Acesso em: 20 maio 2023.

COUTO, F.; ISHITANI, L. Implementation of ITIL Configuration Management module: a case study. **iSys - Brazilian Journal of Information Systems**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 70–89, 2018. DOI: 10.5753/isys.2018.371. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/journals/index.php/isys/article/view/371>. Acesso em: 17 jun. 2023.

CRUZ, Marciano Penaforte da. **ITIL e a gestão de serviços em empresas de tecnologia da informação e comunicação**. 2012. 134 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Redes de Telecomunicações, Pontificia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2012. Disponível em: <http://repositorio.sis.puc-campinas.edu.br/xmlui/handle/123456789/14981>. Acesso em: 10 jun. 2023.

CRUZ, Uniran Lemos da; LYRIO, Eduardo Felicissimo. Administração estratégica e gestão do capital humano - Um estudo de caso. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 113-129, 2 jan. 2018. Pontifical Catholic University of Sao Paulo (PUC-SP). <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v8i1.34850>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/34850>. Acesso em: 09 maio 2023.

CUNHA, Priscila da Silva; FREITAS, Maurício Assuero Lima de. Governança Corporativa e Governança de TI nas Universidades Federais Brasileiras. **Revista Fsa**, Teresina, v. 19, n. 10, p. 195-211, 1 out. 2022. Revista FSA. <http://dx.doi.org/10.12819/2022.19.10.10>.

DAMKE, Luana Inês. **Práticas de gestão orientadas aos objetivos de desenvolvimento sustentável e o desempenho empresarial**. 2022. 213 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração / Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/24502>. Acesso em: 09 maio 2023.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação na pesquisa em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 97 – 118.

DIAS, Barbara Soares da Silva. Características discursivas em língua espanhola, uma contribuição à linguística de corpus. **Caderno Seminal**, [S.L.], v. 31, n. 31, p. 178-200, 13 nov. 2018. Universidade de Estado do Rio de Janeiro.

<http://dx.doi.org/10.12957/cadsem.2018.34299>. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/cadernoseminal/article/view/34299>. Acesso em: 17 jun. 2023.

ELAZHARY, Moustafa; POPOVIČ, Aleš; BERMEJO, Paulo Henrique de Souza; OLIVEIRA, Tiago. How Information Technology Governance Influences Organizational Agility: the role of market turbulence. **Information Systems Management**, [S.L.], v. 40, n. 2, p. 148-168, 11 abr. 2022. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/10580530.2022.2055813>.

Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 15 jan. 2023.

ELO, Satu; KÄÄRIÄINEN, Maria; KANSTE, Outi; PÖLKKI, Tarja; UTRIAINEN, Kati; KYNGÄS, Helvi. Qualitative Content Analysis: a focus on trustworthiness. **Sage Open**, [S.L.], v. 4, n. 1, p. 1-10, 1 jan. 2014. SAGE Publications.

<http://dx.doi.org/10.1177/2158244014522633>. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 04 abr. 2023.

FARIAS, Edquel Bueno Prado. **Information technology infrastructure library e técnicas inteligentes na implementação de service desk. 2018.** 193 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Informática e Gestão do Conhecimento) - Universidade Nove de Julho, São Paulo. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/2787>. Acesso em: 17 jun. 2023.

FARIAS, E. B. P.; SASSI, R. J. Framework itil e inteligência computacional na padronização do atendimento do service desk de um hospital público. **Revista Gestão & Saúde**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 219–233, 2019. DOI: 10.18673/gs.v9i2.24246. Disponível em:

<https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/10451>. Acesso em: 17 jun. 2023.

FERNANDES, E. O.; GUIMARÃES, V. T. Sistema de Apoio ao Gerenciamento de Configuração dos Laboratórios de Informática do IFSul Campus Charqueadas. **Revista Educar Mais**, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 17–27, 2019. DOI: 10.15536/reducarmais.3.2019.17-27.1609. Disponível em:

<https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/1609>. Acesso em: 17 jun. 2023.

FERNANDES, George Pierry Souza. **SCRUM de produção: Uma proposta de adaptação do SCRUM para integração ao processo de gerenciamento de incidentes da ITIL.** 2019. 85 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico ou Profissional em 2019) - Universidade Estadual do Ceará, 2019. Disponível

em: <http://siduece.uece.br/siduece/trabalhoAcademicoPublico.jsf?id=85265>. Acesso em: 17 jun. 2023.

FERNANDES, Pedro; PEREIRA, Rúben; WIEDENHÖFT, Guilherme. Information Technology Governance and the individuals' behavior: a cross-sectional study. **Australasian Journal Of Information Systems**, [S.L.], v. 25, n. , p. 1-25, 6 set. 2021. Australian Journal of Information Systems. <http://dx.doi.org/10.3127/ajis.v25i0.3141>. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 15 jan. 2023.

FREITAS, Gilberto. **Gestão de talentos em organizações**: um estudo em quatro empresas em diferentes setores. 2017. 74 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Desenvolvimento, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento e Gestão Empresarial, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2017. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/5705>. Acesso em: 28 maio 2023.

FROGERI, Rodrigo Franklin; PARDINI, Daniel Jardim; CARDOSO, Ana Maria Pereira; PRADO, Liz Áurea; PIURCOSKY, Fabrício Peloso; PORTUGAL JÚNIOR, Pedro dos Santos. Como as Literaturas de Adoção de TI e de Governança de TI Estão Associadas para Gerar Valor aos Negócios: reflexões no contexto de pmes. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, [S.L.], [S.V.], n. 24, p. 363-378, 19 out. 2019. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 15 jan. 2023.

GARCIA, Luis Carlos Dominguez. **ISO 9001 e Inovação**: implantação de um sistema de gestão da qualidade e a performance inovativa, sob a perspectiva de gestores. 2021. 63 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Gestão Empresarial, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30785>. Acesso em: 30 maio 2023.

GATTO, Dacyr Dante de Oliveira. **Sistema especialista no apoio à classificação de criticidade de versão de software**. 2019. 173 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Informática e Gestão do Conhecimento) - Universidade Nove de Julho, São Paulo. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/2582>. Acesso em: 17 jun. 2023.

GATTO, Dacyr Dante de Oliveira; POSSAMAI, Marcos Eduardo; SASSI, Renato José. MaPO: modelo de gestão de continuidade de negócios baseado em boas práticas de governança de TI. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 2963-2981, 6 mar. 2023. <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i3>. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1764>. Acesso em: 14 jun. 2023.

GATTO, D. D. O.; FARIAS, E. B. P.; SASSI, R. J. Business Process Management e Information Technology Infrastructure Library' no Processo de Gerenciamento de Liberação de Versão. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 3, p. 69-84, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

GONÇALVES, Andréa de Paiva; GASPAR, Marcos Antonio; MAGALHÃES, Fábio Luís Falchi de. Governança de tecnologia da informação como parte da governança corporativa, existe realmente relação? Estudo em organizações brasileiras. **Revista Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 124-145, 20 ago. 2018. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/54840>. Acesso em: 15 jan. 2023.

GONÇALVES, Dayene Mendes Silva; LEAL, André Leal Luiz de Castro; CASTRO, Maria Cristina Drumond e; MACÊDO, Fábio Carlos. Modelagem orientada a objetivo como suporte à gestão estratégica de TI nos Institutos Federais de Educação. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 176-200, 1 abr. 2020. Revista de Gestae e Secretariado (GESEC). <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v11i1.921>. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 15 jan. 2023.

GUIDE TO ITIL TECHNICAL MANAGEMENT PRACTICES. **MSP360, Manage, Support, Protect**, 2023. Disponível em: <https://www.msp360.com/resources/blog/guide-to-til-technical-management-practices/>. Acesso em: 15 jun. 2023.

GRENDENE (Brasil). **Histórico**. 2022. Disponível em: <https://ri.grendene.com.br/PT/A-Empresa/Historico>. Acesso em: 15 jan. 2023.

HSING, Chen Wen. **Gestão de Arquitetura de Tecnologia de Informação: influências institucionais e estratégicas**. 2010. 188 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração / Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03112010-190927/pt-br.php>. Acesso em: 29 maio 2023.

IKHSAN, Muhammad; WIDODO, Aris Puji; ADI, Kusworo. Systematic Literature Review on Corporate Information Technology Governance in Indonesia using Cobit 2019. **Prisma Sains: Jurnal Pengkajian Ilmu dan Pembelajaran Matematika dan IPA IKIP Mataram**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 354-364, 30 dez. 2021. LPPM IKIP Mataram. <http://dx.doi.org/10.33394/j-ps.v9i2.4370>. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 15 jan. 2023.

INDEPENDENT EVALUATION GROUP. **Mobilizing Technology for Development: An Assessment of World Bank Group Preparedness**. Washington, DC: World Bank, 2021. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/288b14a1-d9ae-5138-80fe-aed79f40fa10>. Acesso em: 12 jun. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (Brasil) (org.). **O que é governança corporativa**. 2023. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/quemosomos#:~:text=Governan%C3%A7a%20corporativa%20%C3%A9%20o%20sistema,controle%20e%20demais%20partes%20interessadas..> Acesso em: 15 jan. 2023.

IRWIN, Luke. **What are the ITIL 4 Management Practices?** United Kingdom: IT Governance, 2022. Disponível em: <https://www.itgovernance.co.uk/blog/what-are-the-til-4-management-practices>. Acesso em: 15 jun. 2023.

JOSHI, Anant; BENITEZ, Jose; HUYGH, Tim; RUIZ, Laura; HAES, Steven de. Impact of IT governance process capability on business performance: theory and empirical evidence. **Decision Support Systems**, [S.L.], v. 153, [S.F.], [S.P.], 18 fev. 2021. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2021.113668>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167923621001780>. Acesso em: 15 jan. 2023.

JUIZ, Carlos; DUHAMEL, Francois; GUTIÉRREZ-MARTÍNEZ, Isis; LUNA-REYES, Luis Felipe. IT Managers' Framing of IT Governance Roles and Responsibilities in Ibero-American Higher Education Institutions. **Informatics**, [S.L.], v. 9, n. 3, p. 68-97, 9 set. 2022. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/informatics9030068>. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 15 jan. 2023

KLAMAS, Fernanda Reda Fenga Viana. **Governança Corporativa da Petrobras: Análise do caso de Pasadena à luz das práticas de governança corporativa**. 2021. 155 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Escola de Direito de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021. Cap. 2. Disponível em:

[https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FGV\\_148f65d1b58accff9cf5c4dbf3fea28e](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FGV_148f65d1b58accff9cf5c4dbf3fea28e). Acesso em: 13 abr. 2023.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 26 mar. 2023.

LEVSTEK, Aleš; PUCIHAR, Andreja; HOVELJA, Tomaž. Towards an Adaptive Strategic IT Governance Model for SMEs. **Journal Of Theoretical And Applied Electronic Commerce Research**, [S.L.], v. 17, [S.F.], p. 230-252, 24 jan. 2022. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 15 jan. 2023.

LÖÖF, Gunilla; ANDERSSON-PAPADOGIANNAKIS, Nina; SILÉN, Charlotte. Children's Use of and Experiences With a Web-Based Perioperative Preparation Program: directed content analysis. **Jmir Perioperative Medicine**, [S.L.], v. 2, n. 1, p. 1-11, 12 abr. 2019. JMIR Publications Inc.. <http://dx.doi.org/10.2196/13565>. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 04 abr. 2023.

LUCIANO, Edimara Mezzomo; FANTINEL, Leonardo Mendes; LÜBECK, Rafael Mendes. O impacto da institucionalização da governança de Tecnologia da Informação no desempenho da governança de TI e o papel do Job Crafting. **Revista Administração em Diálogo - Rad**, [S.L.], v. 23, n. 1, p. 86-105, 4 mar. 2021. Pontifical Catholic University of Sao Paulo (PUC-SP). <http://dx.doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i1.48008>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/61724/o-impacto-da-institucionalizacao-da-governanca-de-tecnologia-da-informacao-no-desempenho-da-governanca-de-ti-e-o-papel-do-job-crafting>. Acesso em: 15 jan. 2023.

MAGALHÃES, Ivan; PINHEIRO, Walfrido B. Gerenciamento de serviços de TI na Prática: uma abordagem com base do ITIL. São Paulo: Novatec, 2007.

MAGALHÃES, Marcelo Nassif de. Governança de tecnologia da informação como ferramenta de obtenção de vantagem competitiva nas organizações. **Revista Ciência & Trópico**, Recife, v. 42, n. 2, p. 99-114, abr. 2018. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 15 jan. 2023.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 26 mar. 2023.

MARQUES, Pedro. **Guia Completo para ITIL 4**. [S. L.]: Desenho de Serviços, 2023. Disponível em: <https://desenhodeservicos.com.br/guia-completo-para-til4/>. Acesso em: 19 mar. 2023.

MATTA NETO, Robercy Moreira da. **Governança de tecnologia da informação: os desafios para sua implantação em uma instituição educacional em Porto Velho - RO**. 2019. 89 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Amazonas, Porto Velho, 2019. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/7652>. Acesso em: 17 jun. 2023.

MELLO, Marcela Xavier Tereza de. **Investigação empírica da norma ISO 9001:2015 no Brasil: motivações, benefícios e dificuldades**. 2022. 149 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em

Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2022. Disponível em: <https://repositorio.unifei.edu.br/jspui/handle/123456789/3092>. Acesso em: 30 maio 2023.

MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos de; NETO, Manoel Veras de Sousa. Serviço da computação em nuvem e sua relação com os arranjos de Governança de TI e o alinhamento estratégico. **Revista de Tecnologia Aplicada**, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 41-62, 24 abr. 2019. Revista de Tecnologia Aplicada - RTA. <http://dx.doi.org/10.21714/2237-3713rta2019v8n2p4162>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/57800/servico-da-computacao-em-nuvem-e-sua-relacao-com-os-arranjos-de-governanca-de-ti-e-o-alinhamento-estrategico>. Acesso em: 15 jan. 2023.

MONTEIRO, Pedro Ricardo dos Santos. **Uma nova perspectiva sobre a decisão individual de consumo**: o papel da categorização de produtos. 2010. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Integrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/2644>. Acesso em: 29 maio 2023.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista Contemporânea de Administração**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, ago. 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 01 abr. 2023.

NACHROWI, Erika; NURHADRYANI, Yani; SUKOCO, Heru. Evaluation of Governance and Management of Information Technology Services Using Cobit 2019 and ITIL 4. **Resti Journal: System Engineering and Information Technology**, [S.L.], v. 4, n. 4, p. 764-774, 20 ago. 2020. Disponível em: <http://jurnal.iaii.or.id/index.php/RESTI/article/view/2265>. Acesso em: 15 jan. 2023.

NAIM, Afwan Badru; WIBAWA, Adi Sukma; YUDE, Adib Karoma; AKBAR, Bintang Karunia; RAHMADANI, Vierdy Sulfiyanto; SHIHAB, Muhammad Rifki; RANTI, Benny. Changes in IT governance and its impact on organizational business process: case study at indonesia supreme audit institution (bpk). **Procedia Computer Science**, [S.L.], v. 197, n. , p. 734-742, jan. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.195>. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 15 jan. 2023.

NEGREIRO, Marcos; BARBOSA, Willame Tiberio. O problema da alocação de recursos e seleção de múltiplos projetos de TI. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 27-49, ago. 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/17679/o-problema-de-alocacao-de-recursos-e-selecao-de-multiplos-projetos-de-ti/i/pt-br>. Acesso em: 29 maio 2023.

NETO, João Souza; CARVALHO, Laura Estela Madeira de. A avaliação da governança de TI da administração pública sob a ótica dos princípios da governança corporativa. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 71, [S.F.], p. 345-374, dez. 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/60701/a-avaliacao-da-governanca-de-ti-da-administracao-publica-sob-a-otica-dos-principios-da-governanca-corporativa>. Acesso em: 15 jan. 2023.

NEUTZLING, Daiane Mulling. **Gestão estratégia da sustentabilidade em cadeias de suprimentos**: um estudo multicase. 2014. 231 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração / Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/105022>. Acesso em: 21 maio 2023.

- OLIVEIRA, N. M. M.; LAURENTINO, W. G.; CASTOR, E. C. S.; MOTTA, A. C. G. D. Gestão do trabalho e o uso de TICS: um estudo de caso da implantação ERP CIGAM na gestão de serviços de sistemas de informação. **P2P E INOVAÇÃO**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 35–58, 2020. DOI: 10.21721/p2p.2020v6n2.p35-58. Disponível em: <https://revista.ibict.br/p2p/article/view/5111>. Acesso em: 17 jun. 2023.
- ORTIZ, Jhondress Honores; BAYONA-ORÉ, Sussy. Implementación de un Marco para el Gobierno TI en una Entidad Financiera. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, [S.L.], [S.V.], n. 23, p. 220-232, out. 2019. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/51fd6ca3e764341b64712e419022d2b4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>. Acesso em: 15 jan. 2023.
- PEIXOTO, Lariana Luy; RATKE, Claudio; CZENKOSKI, Edson Junior; VOLKMANN, Edward Thomas; SCHUG, Fabio; GRAUPNER, Juliano de Oliveira; ROCHA, Kamila Barbosa da. Protótipo de chatbot em equipes de service desk em empresas de médio porte. **Revista Foco**, [S.L.], v. 15, n. 4, p. 1-19, 7 nov. 2022. South Florida Publishing LLC. <http://dx.doi.org/10.54751/revistafoco.v15n4-003>. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 23 maio 2023.
- PILLO-GUANOLUISA, Darwin; PUETATE-HUERA, Galo; VIVERO-GARCÍA, Jorge; AGUIRRE, Stalin Arciniegas-; NARVÁEZ-PUPIALES, Sandra. Propuesta de un marco de Gobierno de TI para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCE-SI). **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, [S.L.], v. , n. 20, p. 449-462, maio 2019. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/0018ffcd914216679876aea1e7d087d5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>. Acesso em: 15 jan. 2023.
- PONCE, Jorge Iván Pincay; MURILLO, Navira Gissela Angulo; ANDRADE, Diana Alexandra Sánchez. Gobierno de ti en instituciones de educación superior. Caso de estudio universidad laica eloy alfaró de manabí. **Revista Científica Multidisciplinaria Mikarimin**, Santo Domingo, v. 5, n. 2, p. 39-50, ago. 2019. Disponível em: <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/mikarimin/article/view/1250>. Acesso em: 15 jan. 2023.
- PUTRA, Steven Chrisdianta; WIJAYA, Agustinus Fritz. Analysis of Information Technology Governance Using COBIT 2019 Framework (Case study: PT. Bangkit Anugerah Bersama). **Journal Of Information Systems And Informatics**, [S.L.], v. 4, n. 4, p. 1135-1151, dez. 2022. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 15 jan. 2023.
- RACHED, C. D. A.; ROVAI, R. L. Gestão de Projetos em Tecnologia da Informação: Estudo de Caso sobre a Implementação e Avaliação Desta Ferramenta em Fundo de Investimento Multimercado . **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 7, n. 3, p. 36-51, 2018.
- REIS, André Luiz Nascimento; SOUZA NETO, João. Fatores críticos de sucesso na implantação da governança da tecnologia da informação na administração pública federal. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 70, n. 4, p. 608-629, 27 dez. 2019. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3495>. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 15 jan. 2023.
- RIBEIRO, Gabriela de Paula. **Solução Omnichannel aplicada em canais de atendimento a clientes de uma instituição financeira**. 2021. 64 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios, Centro de



Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/28752>. Acesso em: 20 jun. 2023.

RIBEIRO, H. C. M. 20 anos do escândalo corporativo da Enron: uma análise de sua produção científica à luz da análise de redes sociais. **Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS**, v. 22, n. 52, p. 45-59, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/69211/20-anos-do-escandalo-corporativo-da-enron--uma-analise-de-sua-producao-cientifica-a-luz-da-analise-de-redes-sociais-/i/pt-br>. Acesso em: 12 abr. 2023.

RIBEIRO, Washington Fábio de Souza. **Um modelo de maturidade organizacional em um conjunto de processos para a biblioteca ITIL v3**. 2018. 127f. Dissertação (Programa Sticto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: <https://btdt.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2487>. Acesso em: 17 jun. 2023.

ROSSA, Ramila. Governança dos sistemas judiciais no Poder Judiciário de Santa Catarina. **Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias**, Salvador, v. 4, n. 1, p. 72-91, jun. 2018. E-ISSN: 2526-0049. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 15 jan. 2023.

ROSSI, George Bedinelli; SERRALVO, Francisco Antonio; JOAO, Belmiro Nascimento. Análise de Conteúdo. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.L.], v. 13, n. 4, p. 39-48, 11 set. 2014. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v13i4.2701>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark>. Acesso em: 04 abr. 2023.

SAEEDINEZHAD, Saeed; NAGHSH, Amirreza; PEIKARI, Hamid Reza. A Framework for Implementing IT Service Management in the Field of Pre-hospital Emergency Management with an Integrated Approach COBIT Maturity Model and ITIL Framework. **Journal Of Health Management And Informatics**, [S.L.], v. 1, n. 8, p. 53-67, jan. 2021. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 15 jan. 2023.

SANTOSA, Iqbal; MULYANA, Rahmat. The IT Services Management Architecture Design for Large and Medium-sized Companies based on ITIL 4 and TOGAF Framework. **Joiv: International Journal on Informatics Visualization**, [S.L.], v. 7, n. 1, p. 30, 3 mar. 2023. Politeknik Negeri Padang. <http://dx.doi.org/10.30630/joiv.7.1.1590>. Disponível em: <https://su.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1751604&dswid=578>. Acesso em: 17 jun. 2023.

SETÚBAL, Alice Carla de Sousa. **Um framework para o gerenciamento de incidentes e requisições de tecnologia da informação no poder judiciário do Tocantins**. 2020. 124 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Modelagem Computacional de Sistemas, Programa de Pós-Graduação em Modelagem Computacional e Sistemas, Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2020. Disponível em: <http://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/2395>. Acesso em: 15 abr. 2023.

SILVA, Cícera Edna da. **Os efeitos da pandemia da covid-19 nos lucros das empresas: evidências no brasil**. 2022. 67 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis / Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/26090>. Acesso em: 22 maio 2023.

- SILVA, C. J. N.; NOGUEIRA, T.; DO NASCIMENTO, R. P. C.; COLAÇO JÚNIOR, M. An investigation into the adoption of ICT governance practices and software development processes in the state of Sergipe. **iSys - Brazilian Journal of Information Systems**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 140–167, 2020. DOI: 10.5753/isys.2020.766. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/journals/index.php/isys/article/view/766>. Acesso em: 17 jun. 2023.
- SILVA, F. A. V.; SAPIA, H. M.; ALESSI, H. C.; ALESSI, R. M.; RUIZ, G. A.; MARQUES, J. C. G.; FERRARI, D. J. Estudo de caso sobre o gerenciamento dos serviços de ti em um órgão público. **Colloquium Exactarum. ISSN: 2178-8332**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 77–84, 2018. Disponível em: <https://journal.unoeste.br/index.php/ce/article/view/2164>. Acesso em: 17 jun. 2023.
- SILVA, H. C. C.; ARAÚJO, M. A. V.; DORNELAS, J. S. Determinantes da Não Utilização de Frameworks de Gestão e/ou Governança de TI. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 18, n. 2, p. 271-296, 2018.
- SILVA, Humberto Caetano Cardoso da; DORNELAS, Jairo Simião; SILVEIRA, Denis Silva da; LUCENA, Rosamaria Belo. A governança da tecnologia da informação e seus mecanismos formais e informais: proposição de um framework para o contexto de empresas de pequeno e médio porte. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S.L.], v. 8, n. 3, p. 200-230, 2 set. 2019. Revista de Empreendedorismo e Gestao de Pequenas Empresas (REGEPE). <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v8i3.1347>. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7119184>. Acesso em: 15 jan. 2023.
- SILVA, José Felipe Pereira da. **Uma metodologia na estimação de risco de auditoria baseada em softwares de detecção e na teoria dos jogos**. 2016. 80 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017. Disponível em: [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFPE\\_5bb44e1837abc2432a20bb254dc0d9dd](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFPE_5bb44e1837abc2432a20bb254dc0d9dd). Acesso em: 13 abr. 2023.
- SILVA, Lara Adrienne Garcia Paiano da; MERCÊS, Nen Nalú Alves das. Multiple case study applied in nursing research: a case report. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [S.L.], v. 71, n. 3, p. 1194-1197, maio 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0066>. Disponível em: <https://www.scielo.br/>. Acesso em: 05 abr. 2023.
- SILVA, Melchior Gonçalves Moreira da. **Prevenção a quedas da própria altura sob preceitos da norma ISO 45001/2018: um estudo de caso no campus Campo Mourão da UTFPR**. 2019. 152 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Inovações Tecnológicas, Programa de Pós-Graduação em Inovações Tecnológicas, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campo Mourão, 2019. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4438>. Acesso em: 25 maio 2023.
- SOUSA, Eduardo da Silva. **Gestão de riscos no processo de mudanças em infraestrutura de TIC do TJDF**. 2019. xiii, 74 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Computação Aplicada)—Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38403>. Acesso em: 17 jun. 2023.
- STEFFEN, Leandro Aparecido Antunes. **Gerenciamento de serviços de TI: análise e proposição do Modelo ITIL na Universidade Federal da Grande Dourados**. 2018. 122 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/993>. Acesso em: 25 maio 2023.

TAKATA, Silvio Makoto. **Análise da aplicação de recursos da Web 2.0 nas ferramentas de ITSM que suportam a ITIL**. 2020. 71 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Computação Aplicada, Programa de Pós-Graduação em Computação Aplicada, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2020. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/25453>. Acesso em: 23 maio 2023.

VANTI, Adolfo Alberto; SOLANA-GONZÁLEZ, Pedro; SEIBERT, Rosane. Gobernanza Corporativa y Gobernanza Corporativa de TI utilizando Analytic Hierarchy Process en la creación de valor. **Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información**, [S.L.], v. , n. 27, p. 86-108, jun. 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/328184660\\_Gobernanza\\_corporativa\\_y\\_gobernanza\\_corporativa\\_de\\_TI\\_utilizando\\_analytic\\_hierarchy\\_process\\_en\\_la\\_creacion\\_de\\_valor#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/328184660_Gobernanza_corporativa_y_gobernanza_corporativa_de_TI_utilizando_analytic_hierarchy_process_en_la_creacion_de_valor#fullTextFileContent). Acesso em: 15 jan. 2023.

VIEIRA, Diego de Vargas. **Framework de práticas de gestão para TI bimodal em uma instituição financeira cooperativa**. 2018. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração / Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/178414>. Acesso em: 17 jun. 2023.

WADA, Maria de Fatima Rufino. **A Governança de TI como estratégia para fazer melhor uso do sistema integrado TOTVS RM**. 2022. 156 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Tecnologias da Inteligência e Design Digital, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022. Cap. 1. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/26496>. Acesso em: 11 abr. 2023.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne Wenzel. **Governança de TI**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006. 276 p. Revisão Técnica de: Tereza Cristina Melo de Brito Carvalho.

WIEDENHÖFT, Guilherme Costa; LUCIANO, Edimara Mezzomo. Going the Extra Mile: impact of individuals' behavior on information technology governance. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 25, n. 5, p. 1-15, ago. 2021. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190237.en>. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 15 jan. 2023.

WIEDENHÖFT, Guilherme Costa; LUCIANO, Edimara Mezzomo; PORTO, Josiane Brietzke. Impacts of the spirit of initiative and identification with the organization on IT governance effectiveness perception in public organizations. **Revista de Gestão**, [S.L.], v. 26, n. 1, p. 5-21, 21 jan. 2019. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/rege-01-2018-0014>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52683/impacts-of-the-spirit-of-initiative-and-identification-with-the-organization-on-it-governance-effectiveness-perception-in-public-organizations>. Acesso em: 15 jan. 2023.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Grupo A, 2016. *E-book*. ISBN 9788584290833. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290833/>. Acesso em: 28 mar. 2023.

**APÊNDICE A – QUADRO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS RELATÓRIOS  
ANUAIS DAS EMPRESAS CEARENSES DE CAPITAL ABERTO**

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Nº
Gestão Geral	Gerenciament o da Estratégia	AERI3: criação de padrões e procedimentos	Tendo a qualidade como marca fundamental, entregamos produtos personalizados para clientes nacionais e internacionais, mantendo a liderança no Brasil e com participação de, aproximadamente, 7% do mercado global – excluído o mercado chinês. Isso é fruto de muito trabalho, com processos, criação de padrões e procedimentos e adoção das melhores práticas socioambientais.	GE 1
		AERI3: estruturar, planejar, padronizar processos e reforçar nosso compromisso com nossos stakeholders	Nesse contexto, dedicamos 2021 a estruturar, planejar, padronizar processos e reforçar nosso compromisso com nossos stakeholders, a começar por nossos colaboradores.	GE 2
		AERI3: está localizada estrategicamente no Nordeste do Brasil, em Caucaia	Com 11 anos de história, está localizada estrategicamente no Nordeste do Brasil, em Caucaia, zona metropolitana de Fortaleza (CE), integrando o Complexo Industrial e Portuário do Pecém (CIPP).	GE 3
		AERI3: Localização estratégica	Localização estratégica: Proximidade entre instalações da Aeris e grandes parques eólicos brasileiros	GE 4
		AERI3: Esse novo contrato, firmado até 2025, prevê a produção de pás eólicas	O ano de 2021 foi marcado pela renovação do contrato com a Nordex Energy, no valor de R\$ 1,6 bilhão, bem como pela conquista de um novo cliente, a empresa alemã Siemens Gamesa. Esse novo contrato, firmado até 2025, prevê a produção de pás eólicas com capacidade equivalente a 3,8 GW de potência em um valor total estimado em R\$ 3 bilhões.	GE 5
		AERI3: parceria firmada com a Falconi Consultores	Com foco na perenidade dos negócios e na geração de valor, a visão de longo prazo foi reforçada em 2021, a partir da parceria firmada com a Falconi Consultores, no último trimestre do ano. Entre os principais objetivos da iniciativa estão a padronização de processos, o fortalecimento da cultura corporativa e o desenvolvimento de metas aplicáveis aos diferentes níveis da Companhia, de modo a garantir o alinhamento interno	GE 6

		AERI3: trabalho para aplicação das recomendações do Guia de Implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	Nesse sentido, em 2020 a Companhia deu início a um trabalho para aplicação das recomendações do Guia de Implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em sua estratégia corporativa. A partir de um amplo diagnóstico, que considerou iniciativas desenvolvidas e potencial de contribuição à Agenda, foram definidos os ODS prioritários para o negócio (	GE 7
Gestão Geral		AERI3: a proposição de indicadores e metas relativos a esses ODS, a serem monitorados, ficou sob responsabilidade do Grupo de Trabalho (GT) dos ODS	Ao longo de 2021, a proposição de indicadores e metas relativos a esses ODS, a serem monitorados, ficou sob responsabilidade do Grupo de Trabalho (GT) dos ODS – formado pelas áreas de Comunicação e Inteligência Social, Excelência Operacional, Meio Ambiente e Saúde da Companhia.	GE 8
		AERI3: integrar ainda mais os ODS à estratégia	Para 2022, a Companhia direcionará esforços para integrar ainda mais os ODS à estratégia, bem como para comunicar seu compromisso com a Agenda junto aos seus principais stakeholders.	GE 9
		AERI3: Ética, transparência e responsabilidade marcam a conduta corporativa da Aeris, desde a sua fundação.	Ética, transparência e responsabilidade marcam a conduta corporativa da Aeris, desde a sua fundação. Tais premissas foram fortalecidas com o ingresso da Companhia no Novo Mercado, segmento da B3 com requisitos de governança mais rigorosos que os previstos na legislação. A estrutura de gestão da Companhia reflete tais requisitos	GE 10
		AERI3: A Assembleia Geral Ordinária (AGO) representa a instância máxima decisória	A Assembleia Geral Ordinária (AGO) representa a instância máxima decisória e ocorre anualmente, em caráter obrigatório, permitindo a participação de todos os acionistas. Fazem parte também da estrutura de governança o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, assessorados pelo Comitê de Auditoria	GE 11
	Gerenciament o da Estratégia	AERI3: definir o nível e o grau de exposição que a Aeris está disposta a aceitar na execução de suas estratégias	Órgão responsável pela eleição e destituição dos diretores, o Conselho de Administração também estabelece as atribuições dos executivos, realiza a supervisão e avaliação periódica dos riscos, além de definir o nível e o grau de exposição que a Aeris está disposta a aceitar na execução de suas estratégias de negócio e na condução das atividades. As reuniões	GE 12

			ordinárias são realizadas quatro vezes por ano – e extraordinariamente sempre que necessário.	
Gestão Geral		AERI3: contribui para a meta 5.5 da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, proposta pela ONU	Em 2021, a Companhia manteve duas conselheiras, o equivalente a 40% dos membros que compõe o órgão. Assim, contribui para a meta 5.5 da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, proposta pela ONU, que desafia a sociedade a “garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública” – o que inclui estruturas de governança das empresas.	GE 13
		AERI3: metas individuais para toda liderança relativas a aspectos ambientais, sociais e de governança (ESG).	O Conselho Fiscal é composto por no mínimo três e no máximo cinco membros efetivos, com igual número de suplentes. Acionistas ou não, todos são eleitos e destituíveis a qualquer tempo pela Assembleia Geral, podendo ser reconduzidos ao cargo. Com o objetivo de incorporar cada vez mais a sustentabilidade, desde 2020, a Aeris adota metas individuais para toda liderança relativas a aspectos ambientais, sociais e de governança (ESG).	GE 14
		AERI3: POLÍTICAS DE COMPLIANCE	POLÍTICAS DE COMPLIANCE: Conjunto de políticas criadas para balizar a conduta da Companhia em relação a três temas: (i) Combate à Corrupção e Relacionamento com a Administração Pública, (ii) Prevenção de Fraudes, Colusão e Coação e (iii) Prática Concorrencial e Antitruste.	GE 15
	Gerenciamento da Estratégia	AERI3: gestão adequada dos riscos e oportunidades	A Aeris entende que riscos são inerentes a qualquer negócio e o tratamento destes visa reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos de incerteza e reduzir o impacto gerado nos resultados da Companhia. Desta forma, a gestão adequada dos riscos e oportunidades constitui um fator fundamental à sustentabilidade dos negócios no longo prazo.	GE 16
		AERI3: RISCO ESTRATÉGICO	RISCO ESTRATÉGICO: está associado à tomada de decisão da alta Administração e pode gerar perda substancial no valor econômico da Aeris.	GE 17
	AERI3: principais fabricantes de	Com uma área construída de 225.892,74 m <sup>2</sup> , dedicada à fabricação de pás para	GE 18	

		equipamentos originais de turbinas eólicas (OEM) da indústria, que historicamente dependiam de produção interna, terceirizam a fabricação de algumas de suas pás eólicas, que passaram a ser geradas pela Companhia, em unidades fabris estrategicamente localizadas	aerogeradores, a Companhia expandiu suas instalações em 2020 para ampliar a produção, a fim de executar novos projetos, para diferentes clientes. De longo prazo, os contratos firmados com esses clientes preveem a entrega de volumes anuais mínimos de conjuntos de pás eólicas. Com a oferta da Aeris, muitos dos principais fabricantes de equipamentos originais de turbinas eólicas (OEM) da indústria, que historicamente dependiam de produção interna, terceirizam a fabricação de algumas de suas pás eólicas, que passaram a ser geradas pela Companhia, em unidades fabris estrategicamente localizadas, com qualidade superior e custo altamente competitivo em escala global.	
Gestão Geral	Gerenciamento da Estratégia	AERI3: Relações sólidas, baseadas em confiança e transparência, com a entrega de produtos e serviços de qualidade	Relações sólidas, baseadas em confiança e transparência, com a entrega de produtos e serviços de qualidade e excelência, são a estratégia da Aeris para seguir crescendo. Desde o início das operações fabris da Companhia em 2012, houve aumento significativo no portfólio de novos clientes e extensão de contrato com parceiros que já integravam a carteira.	GE 19
		AERI3: Ciente da relevância que o período de ramp up tem para o negócio, a Aeris estruturou uma área dedicada exclusivamente a esse processo	Ao final de 2021, a Companhia tinha 17 linhas de produção ativas, sendo 11 linhas maduras e seis linhas em processo de amadurecimento – em operação há menos de um ano. Essas linhas produziram um total de 2.282 pás, o suficiente para equipar 760 aerogeradores – uma vez que cada aerogerador utiliza um conjunto de três pás, complementares e balanceadas entre si. Ciente da relevância que o período de ramp up tem para o negócio, a Aeris estruturou uma área dedicada exclusivamente a esse processo, com uma equipe focada no desenvolvimento de ferramentas e métodos de gestão que, além de garantirem os resultados dos projetos em curso, geram conhecimento para aplicações futuras	GE 20
		AERI3: O Comitê estruturou um plano de ação para defesa e garantia de direitos para todos	Com Comitê de Diversidade ativo, a Aeris seguiu concentrando esforços na promoção da equidade de gênero, buscando ampliar o número de mulheres em cargos de gestão, bem como foram criadas frentes de trabalho para inclusão de profissionais LGBTQIA+ e PCDs (que eram 134 ao final do ano), bem	GE 21

			como para promoção da cultura antirracista. O Comitê estruturou um plano de ação para defesa e garantia de direitos para todos, a ser executado em 2022. Dando continuidade à jornada de aprendizado sobre o tema, foram iniciados treinamentos de base para lideranças, como o relativo a vieses inconscientes na tomada de decisão.	
Gestão Geral	Gerenciament o da Estratégia	BNBR3: perspectiva de cada vez mais aperfeiçoar a gestão estratégica	Para além da ação creditícia em si e na perspectiva de cada vez mais aperfeiçoar a gestão estratégica e de risco, fortalecer a governança corporativa e avançar nas premissas da responsabilidade social e ambiental, o Banco, em 2021, reintegrou-se ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e aprimorou a gestão participativa e os critérios socioambientais para a concessão de crédito, além de ampliar o relacionamento com partes interessadas.	GE 22
		BNBR3: Os temas materiais que compõem este relato foram identificados a partir do planejamento estratégico corporativo	Os temas materiais que compõem este relato foram identificados a partir do planejamento estratégico corporativo, de benchmarking com relatórios de empresas do mesmo setor e de informações provenientes da pesquisa de satisfação dos clientes. Esse primeiro levantamento foi submetido a uma pesquisa com os públicos interno e externo, para seleção dos mais relevantes, a partir de questionário disponibilizado na intranet e no sítio do Banco na internet, conforme descrito no Relatório de Sustentabilidade do ano de 2020 (disponível em <a href="http://bnb.gov.br/sustentabilidade/relatorios">bnb.gov.br/sustentabilidade/relatorios</a> )	GE 23
		BNBR3: Missão, Visão e Valores Institucionais	3 – Missão, Visão e Valores Institucionais; Missão: Atuar como o banco de desenvolvimento da região Nordeste; Visão: Ser o banco preferido do Nordeste, reconhecido pela sua capacidade de promover o bem-estar das famílias e a competitividade das empresas da região; Valores: Justiça, Governança, Honestidade, Sustentabilidade, Igualdade, Compromisso, Democracia, Transparência, Respeito, Cooperação, Confiança, Disciplina e Civilidade.	GE 24
		BNBR3: DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS: 1. Fazer o FNE cada vez melhor; 2. Avançar na liderança do microcrédito; 3. Ser o banco da	GE 25



			micro, pequena e média empresa; 4. Inovar em processos, produtos e serviços; 5. Valorizar as competências humanas e a satisfação dos clientes; 6. Avançar nas práticas ambientais, sociais e de governança (ASG)	
Gestão Geral	Gerenciament o da Estratégia	BNBR3: O Mapa Estratégico é constituído por uma tipologia de três dimensões de resultado: Eficiência, Eficácia e Efetividade	O Mapa Estratégico é constituído por uma tipologia de três dimensões de resultado: Eficiência, Eficácia e Efetividade. Cada dimensão possui elementos – Insumos, Atividades e Produtos – alinhados ao alcance dos Resultados e Impactos, em consonância com a missão e a visão do Banco	GE 26
		BNBR3: o Banco dispõe dos Regimentos Internos da Diretoria Executiva	Além do próprio Estatuto Social, o Banco dispõe dos Regimentos Internos da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria como balizadores das ações e práticas de seus Colegiados Estatutários. Esses documentos estão em harmonia com os demais normativos e leis vigentes e alinhados às melhores práticas de mercado como instrumentos de Governança Corporativa, na medida em que fortalecem o processo decisório e a dinâmica administrativa e operacional do Banco	GE 27
		BNBR3: os regimentos internos dos Comitês e Colegiados	Há, ainda, os regimentos internos dos Comitês e Colegiados, bem como o Código de Conduta Ética e Integridade, instrumento norteador dos relacionamentos internos e externos com os diversos segmentos da sociedade, contribuindo, também, para o aperfeiçoamento das normas de conduta profissional e a prática de elevado padrão ético	GE 28
		BNBR3: O Banco mantém política de tomada de decisões colegiadas	O Banco mantém política de tomada de decisões colegiadas em todas as suas unidades, assegurando o fortalecimento e proporcionando maior segurança à governança da Instituição. Para tanto, existem comitês, subcomitês e comissões de nível estratégico, que visam à mitigação dos riscos associados ao processo de tomada de decisão	GE 29
		BNBR3: A responsabilidade social e ambiental no Banco do Nordeste	A responsabilidade social e ambiental no Banco do Nordeste integra a estratégia de gestão empresarial de forma transversal, permeando toda a dinâmica institucional na	GE 30

		integra a estratégia de gestão empresarial	condução dos negócios e processos e no relacionamento com as partes interessadas.	
Gestão Geral		BNBR3: grupo de trabalho para definição de estratégia, governança, indicadores e relatório de gestão	Quadro 4 – Ações Realizadas do Plano de Ação da PRSA em 2021: Instituição de grupo de trabalho para definição de estratégia, governança, indicadores e relatório de gestão relativos à Agenda ASG corporativa.	GE 31
	Gerenciament o da Estratégia	BNBR3: PLANO DE COMUNICAÇÃO	PLANO DE COMUNICAÇÃO: O Banco do Nordeste possui plano de comunicação anual que prevê ações permanentes em relação à promoção da ética e da integridade. Durante o último triênio, foram implementadas diversas ações para dar amplo conhecimento ao corpo de empregados, contratados e parceiros dos pilares éticos e dos canais de denúncia	GE 32
		BNBR3: PLANO DE CAPACITAÇÃO	PLANO DE CAPACITAÇÃO: Tendo em vista a importância desse tema para a organização, busca-se, permanentemente, reforçar as políticas de combate à corrupção junto aos colaboradores. Para isso, diversos treinamentos sobre o tema são realizados constantemente.	GE 33
		BNBR3: O planejamento das capacitações e dos eventos é realizado por meio de esforço articulado com diferentes setores e parceiros locais	O planejamento das capacitações e dos eventos é realizado por meio de esforço articulado com diferentes setores e parceiros locais, prevendo ações e estratégias participativas, em que se possam construir alternativas coletivas e inserções nas comunidades de modo a possibilitar o acesso aos produtos e serviços ofertados no evento ou no programa de microcrédito rural.	GE 34
		BNBR3: o cumprimento de sua missão de promover o desenvolvimento de sua área de atuação.	A oferta de crédito para o incremento da capacidade produtiva e para a melhoria da competitividade das empresas da região é o principal instrumento utilizado pelo Banco do Nordeste para o cumprimento de sua missão de promover o desenvolvimento de sua área de atuação.	GE 35
		BNBR3: programação anual de aplicação elaborada pelo Banco do Nordeste, de forma participativa, com a Superintendência do	O FNE é o principal instrumento do Banco do Nordeste para apoiar, por meio de sua ação creditícia e de fomento, empreendimentos produtivos e políticas públicas que impactam as comunidades urbanas e rurais nordestinas. A gestão dos recursos desse fundo segue regulamentação específica, com programação anual de	GE 36

		Desenvolvimento do Nordeste (Sudene)	aplicação elaborada pelo Banco do Nordeste, de forma participativa, com a Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene), o Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR), as representações dos setores produtivos, os órgãos de apoio e as entidades governamentais nos estados.	
Gestão Geral	Gerenciament o da Estratégia	BNBR3: o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), que permite identificar oportunidades de soluções de tecnologia da informação para aprimorar os negócios da organização e direciona a execução dos projetos e iniciativas de TI no Banco	No âmbito da inovação interna, temos o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), que permite identificar oportunidades de soluções de tecnologia da informação para aprimorar os negócios da organização e direciona a execução dos projetos e iniciativas de TI no Banco. O PETI é avaliado e revisado anualmente, e suas projeções são adaptadas para os 5 (cinco) anos subsequentes, de acordo com a estratégia empresarial definida pelo Banco do Nordeste	GE 37
		BNBR3: o planejamento das ações de saúde e a conscientização dos empregados	Os exames ocupacionais realizados geraram informações para o planejamento das ações de saúde e a conscientização dos empregados quanto aos cuidados com sua saúde, sem limitarem-se às que são associadas à atividade laboral. Ao longo do ano, foram realizadas diversas campanhas e ações de saúde, como, por exemplo: Campanha de Vacinação contra a Gripe, Janeiro Branco, Setembro Amarelo, Outubro Rosa, Novembro Azul, Campanha de Doação de Sangue etc. Foi lançado, também, o Programa de Prevenção à Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher, com a criação de normativo específico e hotsite na intranet, trazendo amplo material informativo sobre o assunto.	GE 38
		BNBR3: Os resultados da pesquisa ensejaram a elaboração de um plano de ações	Os resultados da pesquisa ensejaram a elaboração de um plano de ações, a ser executado no período de janeiro a setembro de 2022, para melhorar os indicadores que apresentaram queda na satisfação dos clientes nos últimos anos	GE 39

Gestão Geral		BNBR3: participação em comissões e associações do setor financeiro	A participação em comissões e associações do setor financeiro e afins é estratégica para o Banco do Nordeste, como uma oportunidade de acompanhar e discutir inovações, tendências e riscos do segmento.	GE 40	
		BRIT3: a missão de impactar positivamente as pessoas	E com muito orgulho e satisfação que apresentamos o primeiro Relatório de Sustentabilidade do Grupo Brisanet. Nas páginas a seguir, compilamos informações sobre a nossa história de mais de duas décadas, marcada pela missão de impactar positivamente as pessoas, disseminando conhecimento que produza inclusão social e tecnológica para levarmos, cada vez mais, conectividade aos clientes.	GE 41	
	Gerenciamento da Estratégia		BRIT3: planejamos ser cada vez mais aderentes às diretrizes da GRI	Sabemos que a sustentabilidade é uma jornada e este relatório demonstra nosso compromisso com as melhores práticas ESG. Para os próximos ciclos, planejamos ser cada vez mais aderentes às diretrizes da GRI, reportando com clareza nossos avanços e aprendizados no processo.	GE 42
			BRIT3: EXPANDIMOS, ABRIMOS MERCADO, FOMOS RECONHECIDOS PELOS NOSSOS SERVIÇOS	O ANO DE 2021 VAI FICAR MARCADO NA NOSSA HISTÓRIA. EXPANDIMOS, ABRIMOS MERCADO, FOMOS RECONHECIDOS PELOS NOSSOS SERVIÇOS E AINDA TEREMOS A OPORTUNIDADE DE CONECTAR MAIS PESSOAS COM A NOVA TECNOLOGIA DO 5G.	GE 43
			BRIT3: e, expandimos a nossa rede FTTH e chegamos às capitais	Com o desafio de levar nossos serviços cada vez mais longe, expandimos a nossa rede FTTH e chegamos às capitais do Piauí e Sergipe e às cidades de Altos (PI), Picos (PI), Eusébio (CE), Maracanaú (CE) e Maranguape (CE). Elas passaram a contar com os nossos serviços de fibra óptica.	GE 44
			BRIT3: Nosso propósito é que a tecnologia seja parte da vida de todas e de todos	Nosso propósito é que a tecnologia seja parte da vida de todas e de todos. Queremos que as oportunidades que o mundo digital oferece sejam universais, contribuindo como uma força positiva para a transformação individual, das empresas e da sociedade. Por isso, levamos a digitalização até as regiões menos exploradas, aproximando diferentes realidades e reduzindo a distância entre as pessoas e o que importa para elas –	GE 45

			educação, cultura, entretenimento, saúde, negócios e, acima de tudo, outras pessoas.	
Gestão Geral		BRIT3: ter o maior número de pessoas conectadas no Nordeste e também no Centro-Oeste	Queremos ter o maior número de pessoas conectadas no Nordeste e também no Centro-Oeste. Essa é a nossa visão de futuro e o que buscamos como parte da nossa estratégia de negócio. E os números mostram que estamos no caminho certo	GE 46
		BRIT3: nossos principais KPIs analisados são os resultados de atração de leads	Dessa forma, nossos principais KPIs analisados são os resultados de atração de leads (quantidade de pessoas que têm interesse no nosso produto), a qualificação, a conversão desses clientes e a sua retenção.	GE 47
	BRIT3: Levar conexão de qualidade, principalmente para regiões pouco atendidas,	Levar conexão de qualidade, principalmente para regiões pouco atendidas, é uma de nossas premissas. Cidades grandes, pequenas, área urbana ou rural. Nosso desafio é levar tecnologia para cada casa, independentemente de onde estejam. Por isso, o investimento em expansão não para	GE 48	
	BRIT3: ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO	ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO: 1 Crescimento Orgânico: Expansão em cidades do Nordeste + crescimento de market share em cidades presentes Brisanet nas principais cidades (incluindo capitais) e Agility em cidades menores (periferia e interior); 2. Consolidação por meio de Franquias/Parcerias: Ampliação do já considerável crescimento e penetração da companhia Enormes oportunidades para sinergias e criação de valor dado ao sistema escalável da Brisanet; 3. Acelerada Expansão de Novos Produtos: 5G Up-sell / Cross-sell na base de clientes atual Mercado B2B Outros.	GE 49	
	BRIT3: Seguimos cada vez mais fortes em nossa missão de impactar positivamente as pessoas	Seguimos cada vez mais fortes em nossa missão de impactar positivamente as pessoas, disseminando conhecimento que produza inclusão social e tecnológica para levarmos mais conectividade a todos os nossos clientes.	GE 50	
	BRIT3: combinaremos o 5G e a fibra ótica para levar nossos serviços a mais clientes.	Agora, nosso compromisso é construir infraestrutura para levar, por meio do sinal 5G, internet móvel e de qualidade para todas as cidades das duas regiões contempladas e ampliar a cobertura para a região Centro-Oeste. Temos a inovação como um valor desde a nossa origem, então, combinaremos o 5G e a fibra ótica para	GE 51	
		Gerenciament o da Estratégia		

			levar nossos serviços a mais clientes. “A expectativa é de que, pelo menos, 15 mil localidades do Nordeste sejam cobertas com 5G. Já no Centro-Oeste, o número pode ser ainda maior, com a conexão chegando até mesmo a cidades pequenas, com menos de 30 mil habitantes”, explica Roberto.	
Gestão Geral	Gerenciament o da Estratégia	BRIT3: a Agility que tem como principal objetivo fazer parcerias com provedores locais	O Grupo Brisanet cresceu e sentiu a necessidade de levar às pequenas cidades do interior do Nordeste uma internet de qualidade para facilitar o acesso e promover a inclusão digital. Assim nasceu a Agility que tem como principal objetivo fazer parcerias com provedores locais, ampliando nossa capilaridade e levando, desse modo, conhecimento, desenvolvimento e tecnologia agregada. Neste modelo, os franqueados operam como pequenos ISPs, suportados por toda a infraestrutura Brisanet, contribuindo para o desenvolvimento das regiões e fomentando a inclusão digital.	GE 52
		BRIT3: Nossas franquias já estão em cinco estados	ONDE ESTAMOS: Nossas franquias já estão em cinco estados da região Nordeste: Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco e Alagoas.	GE 53
		BRIT3: Nas cidades pequenas, 50% do mercado é atendido por provedores locais	Nas cidades pequenas, 50% do mercado é atendido por provedores locais. “Nós entendemos que eles conhecem a localidade, os concorrentes, os preços e têm todo o know-how e isso nos ajudaria a entrar nesses mercados”, explica o gerente da Agility Telecom, Antônio Geneci.	GE 54
		BRIT3: NOSSA CRENÇA, MISSÃO, VISÃO E VALORES	NOSSA CRENÇA, MISSÃO, VISÃO E VALORES CRENÇA: Um futuro melhor é obtido através de sonhos, paixão, dedicação e conexão com as pessoas MISSÃO: Impactar positivamente a humanidade, disseminando conhecimento que produza inclusão social e tecnológica. VISÃO: Ser a marca mais desejada e com o maior número de pessoas conectadas no Nordeste. VALORES: Inovação: Motivar-se a trazer o futuro para o presente. Pessoas: Acreditar nas pessoas, na sua capacidade de desenvolvimento e realização. Cooperação: Desenvolver o espírito de equipe, a fim de	GE 55

			alcançar os nossos objetivos. Compreensão: Conhecer, entender e atender os clientes. Comprometimento: Responsabilizar-se por fornecer o melhor serviço. Simplicidade: Ser acessível e claro nas nossas relações. Confiança: Ter caráter e competência. Trabalho: Acreditar no trabalho como filosofia de vida. Perseverança: Focar na nossa missão.	
Gestão Geral	Gerenciament o da Estratégia	BRIT3: pautar as decisões estratégicas de investimentos, de crescimento dos negócios e de criação de valor para todos os públicos	Nossa estrutura de governança corporativa se apoia em políticas e regulamentos internos e de mercado para pautar as decisões estratégicas de investimentos, de crescimento dos negócios e de criação de valor para todos os públicos que interagem com nossa empresa.	GE 56
		BRIT3: estabelece as diretrizes de atuação do Grupo, alinhado com seus objetivos estratégicos	Nosso Conselho de Administração é composto por sete membros efetivos, eleitos pela Assembleia Geral para mandatos de dois anos, e é o responsável pela administração da Brisanet. Ele estabelece as diretrizes de atuação do Grupo, alinhado com seus objetivos estratégicos, aprova os principais planos e metas e ainda monitora o desempenho empresarial e também o dos nossos executivos.	GE 57
		BRIT3: Queremos evoluir no Programa de Integridade	“Queremos evoluir no Programa de Integridade. A meta é que nosso Conselho, com o tempo, tenha mais diversidade e maior participação externa”, explica a diretora de RI, Luciana Ferreira.	GE 58
		BRIT3: nossa previsão é investir cerca de R\$ 3,5 bilhões nos próximos três anos em ações que vão permitir o desenvolvimento de soluções digitais	O foco agora é a implantação da tecnologia 5G e a construção de infraestrutura para levar internet de qualidade a todas as cidades do Nordeste e do Centro-Oeste. E, para isso, nossa previsão é investir cerca de R\$ 3,5 bilhões nos próximos três anos em ações que vão permitir o desenvolvimento de soluções digitais e melhorias nas áreas de saúde, educação, entre outras. Além disso, já temos um plano de investimentos esquematizado para os próximos anos, detalhando onde investir, para que e de onde virão os recursos.	GE 59
		GRND3: Nossos compromissos e nossa trajetória para apoiar o	Nossos compromissos e nossa trajetória para apoiar o desenvolvimento sustentável serão contados ao longo deste relatório, divulgado pelo 3º ano consecutivo, para reforçar o compromisso com nossos	GE 60

		desenvolvimento sustentável	públicos de relacionamento e com uma gestão transparente, apresentando informações sobre os destaques do ano, nossa geração de valor e os principais resultados entre 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2021.	
Gestão Geral	Gerenciamento da Estratégia	GRND3: A maior ferramenta estratégica da Grendene, para transpor obstáculos e atingir objetivos, é o foco no produto	A maior ferramenta estratégica da Grendene, para transpor obstáculos e atingir objetivos, é o foco no produto. As escolhas precisas, nesse sentido, foram fundamentais para a nossa solidez financeira. Diante disso, unimos sustentabilidade à estratégia dos negócios e, apoiados em um modelo de produção ecoeficiente, investimos no lançamento de produtos de menor impacto, contemplando a escolha da matéria-prima ideal e avaliando o ciclo de vida dos nossos produtos.	GE 61
		GRND3: Política de Desenvolvimento Sustentável orienta as ações	Nossa Política de Desenvolvimento Sustentável orienta as ações, estratégias e posicionamentos das marcas, de acordo com seus públicos prioritários. Cada uma delas tem autonomia para conduzir lançamentos de novos produtos, iniciativas sociais e ações de comunicação, com linguagens adequadas e personalizadas para cada marca.	GE 62
		GRND3: NOSSOS VALORES	NOSSOS VALORES: LUCRO Essencial e insubstituível para a continuidade da Grendene e manutenção dos empregos. INOVAÇÃO E AGILIDADE Antecipar-se às dificuldades, inovar e fazer melhor. COMPETIVIDADE Produtividade crescente – Custos e despesas em exame e redução constantes. ÉTICA Integridade, respeito e transparência – Pensar, falar e agir.	GE 63
		GRND3: expansão da agenda de internacionalização da Companhia	Em outubro de 2021, a parceria entre a Grendene e a 3G Radar, associada à 3G Capital, deu origem à Grendene Global Brands Limited. A joint venture (tipo de sociedade para realizar um empreendimento específico) apoiará a expansão da agenda de internacionalização da Companhia, para intensificar sua participação em mercados estratégicos.	GE 64
		GRND3: atuará em países como Estados	A Grendene Global Brands Limited atuará em países como Estados Unidos, Canadá, China e Hong Kong. Além de assumir a	GE 65



		Unidos, Canadá, China e Hong Kong.	responsabilidade pela distribuição direta ao consumidor, vendas online, lojas da Melissa no exterior, distribuidores e varejistas que já trabalham com a Grendene nesses mercados.	
Gestão Geral	Gerenciamento da Estratégia	GRND3: estudo de concepção de marca, planejamento de marketing e orientação para o mercado	A partir de um estudo de concepção de marca, planejamento de marketing e orientação para o mercado, para agregar o valor necessário ao produto, a sandália marcou a entrada da Companhia no setor de calçados de plástico.	GE 66
		GRND3: Nossa estratégia para enfrentar a crise	Nossa estratégia para enfrentar a crise é o foco no produto, nossas escolhas precisas nesse sentido aumentaram em 5,9% o volume de vendas.	GE 67
		GRND3: contamos com uma Política de Desenvolvimento Sustentável que orienta todas as nossas ações	Além disso, para garantir a sustentação dos negócios e a geração de valor a longo prazo, contamos com uma Política de Desenvolvimento Sustentável que orienta todas as nossas ações, baseada em três pilares: Valorização e respeito às pessoas, Operações ecoeficientes e Produtos de menor impacto.	GE 68
		GRND3: Contamos com um Comitê de Ética e um Comitê de Partes Relacionadas, orientados pelo nosso Código de Conduta	Contamos com um Comitê de Ética e um Comitê de Partes Relacionadas, orientados pelo nosso Código de Conduta, aprovado em abril de 2021 (saiba mais na página 33) e pela Política para Transações com Partes Relacionadas, regimento existente desde 2020. Esses Comitês são responsáveis por monitorar e prevenir o conflito de interesses na Companhia, assegurando que as decisões, envolvendo partes relacionadas e situações com potencial conflito de interesses, sejam tomadas com plena independência e transparência, priorizando os interesses corporativos.	GE 69
		GRND3: nosso modelo de Governança é construído para aprimorar o desempenho da Grendene	Para garantir o desenvolvimento sustentável dos nossos negócios, nosso modelo de Governança é construído para aprimorar o desempenho da Grendene, proteger as partes interessadas, manter uma atuação transparente com equidade de tratamento entre os acionistas e assegurar a nossa prestação de contas.	GE 70
		GRND3: A Grendene conta com uma Política de Indicação de membros do	A Grendene conta com uma Política de Indicação de membros do Conselho de Administração, seus Comitês de Assessoramento e Diretoria Estatutária que estabelece os critérios e procedimentos a	GE 71

		Conselho de Administração	serem observados para a composição dos grupos que direcionam a Governança Corporativa.	
Gestão Geral	Gerenciament o da Estratégia	GRND3: assessoram as tomadas de decisão do Conselho de Administração	Os Comitês apresentados em nosso organograma (saiba mais na pág. 28) assessoram as tomadas de decisão do Conselho de Administração e são eleitos pelo próprio Conselho, de acordo com o seu regimento interno.	GE 72
		GRND3: nossas políticas de remuneração estão alinhadas às práticas de competitividade do mercado	Para maximizar a geração de valor da Companhia, por meio de resultados consistentes, nossas políticas de remuneração estão alinhadas às práticas de competitividade do mercado, visando manter — em nosso quadro — profissionais importantes para o desenvolvimento estratégico da Grendene.	GE 73
		GRND3: Os princípios éticos que orientam nossa atuação	Os princípios éticos que orientam nossa atuação contribuem para a manutenção da imagem da Grendene, nesses 50 anos de história, como uma Companhia íntegra e confiável perante todos os nossos públicos de relacionamento. Em 2021, revisamos o nosso Código de Conduta, como parte do plano de ação para aprimorar nossa gestão sobre o tema. Criamos o Comitê de Ética — para propor ações relacionadas à disseminação, treinamento, revisão e cumprimento do Código de Conduta da Grendene. Implementamos o Canal de Ética — para apurar qualquer irregularidade — e lançamos o Manual de Fornecedores. Tais ações e ferramentas são fundamentais para a gestão da ética entre todos os públicos de relacionamento da Companhia.	GE 74
		GRND3: contamos com uma Política de Recursos Humanos	Para orientar nossa estratégia corporativa de desenvolvimento organizacional, contamos com uma Política de Recursos Humanos que aborda, principalmente, os seguintes aspectos: Alinhada aos princípios do Código de Conduta; Cumprimento da legislação trabalhista, CLT e CCT das categorias; Compromisso com a Diversidade e Inclusão; Liberdade de Associação Sindical e Negociação Coletiva; Garantia e fomento de um ambiente de trabalho ético e respeitoso.	GE 75
		GRND3: Política de Educação	Desde 2017, implementamos nossa Política de Educação Corporativa, revisada em	GE 76

		Corporativa, revisada em 2019	2019, que orienta a metodologia de aprendizagem da Universidade Grendene. Essa frente é muito importante para apoiar o desenvolvimento de carreira das nossas pessoas, para oferecer conteúdo educacional alinhado às estratégias do negócio e estimular o processo de aprendizagem atrelado à prática profissional.	
Gestão Geral	Gerenciament o da Estratégia	GRND3: possuímos indicadores para monitorar e mapear as horas de treinamento em cada uma de nossas unidades	Além disso, possuímos indicadores para monitorar e mapear as horas de treinamento em cada uma de nossas unidades, a fim de promover a capacitação contínua de nossos colaboradores. Dessa forma, finalizamos o ano de 2021 com um acumulado de 59,4 horas de treinamento, total 13% menor que em 2020	GE 77
		GRND3: Política de Saúde e Segurança do Trabalho e um Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional	Para cuidar da saúde e do bem-estar dos nossos colaboradores, contamos com uma Política de Saúde e Segurança do Trabalho e um Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional elaborado internamente, e nossas operações também seguem as Normas Regulamentadoras vigentes.	GE 78
		GRND3: atualizamos as metas estabelecidas para prevenção e controle de riscos e perigos,	Os dados levantados são transformados em indicadores e são avaliados periodicamente. Assim, atualizamos as metas estabelecidas para prevenção e controle de riscos e perigos, promovendo a melhoria contínua do sistema. Avançamos ainda na segurança das máquinas, equipamentos, no controle de agentes ambientais e na conscientização dos nossos colaboradores.	GE 79
		GRND3: Política de Recursos Humanos	Política de Recursos Humanos: com orientações sobre a proibição de trabalho forçado, análogo à escravidão e ao trabalho infantil.	GE 80
		GRND3: Temos fornecedores estratégicos localizados próximo às fábricas	Temos fornecedores estratégicos localizados próximo às fábricas, para melhorar a eficiência da produção. Nossa cadeia conta com fornecedores, como os de resinas termoplásticas e plastificantes, tintas e pigmentos, tecidos e enfeites, laminados sintéticos e embalagens. Para apoiar nossas operações, contamos com empresas de máquinas e equipamentos, e transportadoras, entre outras.	GE 81
		GRND3: Ao final de 2021, lançamos o	Ao final de 2021, lançamos o Manual de Fornecedores e Prestadores de Serviços	GE 82

		Manual de Fornecedores e Prestadores de Serviços	para maior eficiência e otimização na gestão da cadeia de fornecedores. O Manual contempla questões da pauta ESG, incluindo compromissos com gestão da qualidade e meio ambiente, saúde e segurança do trabalho, responsabilidade social e ética e transparência.	
Gestão Geral	Gerenciamento da Estratégia	GRND3: Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos e o Programa de Coleta Seletiva	Os resíduos gerados em nossa operação são oriundos, principalmente, das sobras de materiais utilizados na produção. Para mitigar e reduzir os impactos, contamos com um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos e o Programa de Coleta Seletiva, em cada uma das nossas unidades. Os planos e programas orientam e estabelecem diretrizes sobre o armazenamento, transporte e destinação ambientalmente adequada dos resíduos.	GE 83
		HAPV3: A fusão das duas Companhias permitirá levar esse modelo de atendimento à saúde para o Brasil inteiro e seguir crescendo é o grande desafio.	Semelhantes em sua filosofia de gestão, as duas Companhias têm complementaridade geográfica e uma vasta gama de produtos, estruturas hospitalares e soluções em saúde. Ambas têm em seu DNA valores que acreditam ser fundamentais para a entrega de um serviço de saúde de qualidade para muita gente. A fusão das duas Companhias permitirá levar esse modelo de atendimento à saúde para o Brasil inteiro e seguir crescendo é o grande desafio. Continuamos focados na sustentabilidade do nosso negócio, e nos tornarmos referência em nossa área de atuação é nosso objetivo. Pela experiência de ambas as empresas, sempre que há uma integração, descobrimos melhorias e sinergias que agregam valor ao colaborador, ao cliente, ao paciente e ao acionista.	GE 84
		HAPV3: reestruturação de nossos mecanismos de governança, criando quatro comitês de assessoramento ao Conselho de Administração	Trabalhamos intensamente, ao longo do ano, na reestruturação de nossos mecanismos de governança, criando quatro comitês de assessoramento ao Conselho de Administração, os quais, somados aos outros cinco, atuam de forma estratégica para auxiliar na tomada de decisões da Companhia. Reforçando o compromisso do Hapvida com uma medicina segura e de qualidade, foi criado o Comitê de Qualidade Assistencial, a fim de aperfeiçoar o modelo de atendimento e tratamento aplicado pelo Sistema, com foco	GE 85

			no beneficiário. Além disso, passaram a assessorar nosso Conselho de Administração os Comitês de Projetos Estratégicos, de Integrações e de Estratégia, Marketing e Imagem.	
Gestão Geral	Gerenciament o da Estratégia	HAPV3: em 2021 a Companhia anunciou a Combinação de Negócios com o Grupo NotreDame Intermédica — aquisição que foi concluída em 2022	Nesse sentido, em 2021 a Companhia anunciou a Combinação de Negócios com o Grupo NotreDame Intermédica — aquisição que foi concluída em 2022 (veja mais na página 19) — e deu continuidade ao movimento de expansão e consolidação, em especial, na região Sudeste, por meio da compra de outras cinco organizações já estabelecidas no mercado brasileiro de saúde privada.	GE 86
		HAPV3: aquisições realizadas nos anos anteriores e efetivamente integradas em 2021	A estratégia de verticalização se reflete também nas aquisições realizadas nos anos anteriores e efetivamente integradas em 2021, com a virada para o Sistema Hapvida das seguintes redes: São Francisco, São José e Medical — grande desafio enfrentado pela Companhia, diante do recrudescimento da pandemia de Covid-19. A seguir, estão listadas as aquisições e acordos firmados ao longo do ano passado	GE 87
		HAPV3: A integração é um importante passo para o aumento da capilaridade da Companhia em regiões e mercados antes pouco explorados	Com cobertura geográfica complementar, a união do Hapvida e da Intermédica viabilizou a criação de um gigante nacional, levando-os à posição de líderes no mercado brasileiro de convênios médicos. A integração é um importante passo para o aumento da capilaridade da Companhia em regiões e mercados antes pouco explorados e tem o potencial para reduzir a sinistralidade, aprimorar as melhores práticas das duas empresas e alavancar a rede própria com a oferta de serviços médico-hospitalares para terceiros.	GE 88
		HAPV3: Estratégia e competitividade	Estratégia e competitividade Nosso propósito: Assegurar acesso à saúde de qualidade para nossa gente. Nossa visão: Ser reconhecido como uma solução diferenciada e moderna em gerenciamento de saúde, assegurando excelência e atendimento no preço competitivo Nossos pilares: • Qualidade Assistencial e Técnica. • Acolhimento de Pessoas. • Inovação em Soluções. • Eficiência em Custos. • Colaboração entre Equipes.	GE 89

Gestão Geral		HAPV3: LOCALIZAÇÃO ESTRATÉGICA	LOCALIZAÇÃO ESTRATÉGICA Distribuição inteligente das unidades de atendimento, com competitividade, a partir de uma robusta expansão geográfica.	GE 90
	Gerenciament o da Estratégia	HAPV3: “Influenciar a sociedade e o meio ambiente ampliando o acesso a serviços de saúde de qualidade, por meio da tecnologia e inovação”	A estratégia ASG do Hapvida passou por um processo de consolidação em 2021 e está alinhada às boas práticas de sustentabilidade e pautada pelo respeito às legislações ambientais, aos direitos humanos e à conduta ética e transparente dos negócios. O passo mais importante nesse sentido foi a atuação efetiva do Comitê de Governança, Gente e Sustentabilidade, que tem a função de apoiar o Conselho de Administração na aceleração do processo de inserção de aspectos ASG na estratégia de negócios do Hapvida. Para estabelecer as ações prioritárias para um crescimento sustentável do Sistema, o Comitê acompanhou mensalmente os avanços das etapas do planejamento estratégico e estruturação da área — processo que contou com o auxílio de uma consultoria, ao longo de 2021. Como resultado desse planejamento e diagnóstico, definiu-se uma visão para o Hapvida: “Influenciar a sociedade e o meio ambiente ampliando o acesso a serviços de saúde de qualidade, por meio da tecnologia e inovação”. Tal visão reforça as premissas do Sistema nas três áreas da sustentabilidade — ambiental, social e de governança — e resume a estratégia ASG da Companhia, que, ao fim do planejamento estratégico, ficou assim estruturada:	GE 91
		HAPV3: Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) representam o plano de ação internacional para “pessoas, planeta e bem-estar”	Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) representam o plano de ação internacional para “pessoas, planeta e bem-estar”, definido pela Agenda para o Desenvolvimento Sustentável de 2030, adotada por todos os Estados membros das Nações Unidas em 2015. Os 17 ODS são um chamado à necessidade urgente de ação de que todos os países atuem, em parceria, para um mundo melhor. Ciente de seu potencial para multiplicar boas práticas e, assim, contribuir com a evolução da Agenda no Brasil, a estratégia ASG do Hapvida integra metas relativas aos ODS.	GE 92

Gestão Geral		HAPV3: manter práticas que refletem seu compromisso com a transparência, a equidade, a prestação de contas	O Hapvida é integrante do Novo Mercado da B3, segmento de listagem especial da Bolsa de Valores que exige a adoção de padrões de governança corporativa superiores aos exigidos pela regulamentação vigente. Por isso, a Companhia está empenhada em manter práticas que refletem seu compromisso com a transparência, a equidade, a prestação de contas, a integridade, a ética e a responsabilidade corporativa e socioambiental	GE 93
	Gerenciamento da Estratégia	HAPV3: valida o planejamento estratégico e as decisões corporativas	O Conselho de Administração zela pelo retorno do investimento dos acionistas do Hapvida e é responsável por preservar os valores da Companhia, além de fiscalizar o cumprimento das diretrizes estratégicas do negócio. Assim, valida o planejamento estratégico e as decisões corporativas, de acordo com o interesse da organização, levando em conta fatores econômicos, sociais, ambientais e de governança corporativa.	GE 94
		HAPV3: atribuição de conduzir a execução da estratégia corporativa	Com base nas orientações do Conselho de Administração, a Diretoria Executiva (Direx) tem a atribuição de conduzir a execução da estratégia corporativa, assegurando a gestão adequada de riscos e oportunidades em todas as dimensões do negócio. Na estrutura administrativa da Companhia — que passou por uma reformulação em 2021, transformando as duas diretorias em uma diretoria executiva única —, dez diretores se dedicam a áreas fundamentais à estratégia de crescimento do Hapvida.	GE 95
		HAPV3: garantir um ambiente corporativo transparente e se tornar referência em integridade na área da saúde	Visando estabelecer instrumentos para garantir um ambiente corporativo transparente e se tornar referência em integridade na área da saúde, o Hapvida ampliou e iniciou, em 2021, importantes ações para consolidar seu compromisso com uma gestão ética e sustentável. Como passo inicial desse processo, a Companhia lançou um novo Código de Ética e Conduta, diretamente relacionado aos pilares da cultura organizacional do Sistema	GE 96
		HAPV3: O Hapvida anunciou a combinação de	O ano de 2021 foi marcado por diversos eventos corporativos que movimentaram a Companhia e, em especial, a área de	GE 97

		negócios com a NotreDame Intermédica	Relações com Investidores. O Hapvida anunciou a combinação de negócios com a NotreDame Intermédica e concluiu com sucesso a segunda oferta subsequente primária e secundária de ações (follow on), num montante de R\$ 2,7 bilhões	
Gestão Geral	Gerenciamento da Estratégia	HAPV3: A estratégia de verticalização do negócio e a trajetória inovadora do Sistema	A estratégia de verticalização do negócio e a trajetória inovadora do Sistema, que ampliam a capilaridade e asseguram a qualidade e a agilidade da assistência oferecida em todas as regiões do país, são determinantes para esse acolhimento mais próximo dos beneficiários. Em 2021, além das diversas aquisições realizadas, a rede própria de atendimento foi reforçada com a inauguração de novas unidades e melhoria das existentes, totalizando R\$ 584 milhões investidos em 183 mil metros quadrados de estruturas físicas construídas ou reformadas. Ao final do ano, dez hospitais estavam em implantação, em diferentes fases — do planejamento à construção.	GE 98
		HAPV3: projeto Evoluir, com o objetivo de identificar os elementos essenciais da cultura atual e alinhar esses elementos à visão de futuro do Hapvida	As ações de Diversidade & Inclusão, executadas ao longo de 2021, foram definidas por meio do projeto Evoluir, com o objetivo de identificar os elementos essenciais da cultura atual e alinhar esses elementos à visão de futuro do Hapvida. Além do processo de diagnóstico da cultura organizacional, foram desenvolvidas ações de avaliação de lideranças, treinamentos de feedback assertivo, de liderança pelo exemplo, um plano de sucessão, definição de uma jornada do estagiário, entre outros.	GE 99
		HAPV3: a Companhia estabeleceu uma meta mensal de recebimento de Notificação de Intermediação Preliminar (NIP)	A fim de aperfeiçoar o recebimento e a resolução de reclamações vindas de beneficiários, a Companhia estabeleceu uma meta mensal de recebimento de Notificação de Intermediação Preliminar (NIP) <sup>7</sup> , dividida entre as áreas de negócio, que têm por objetivo realizar planos de ação para redução dos problemas que ocasionam o recebimento das NIPs	GE 100
		HAPV3: O respeito ao meio ambiente, assim como às pessoas, é um compromisso refletido nos objetivos	O respeito ao meio ambiente, assim como às pessoas, é um compromisso refletido nos objetivos do Hapvida para além dos aspectos econômicos. Em 2021, a Companhia se manteve empenhada em garantir a conformidade com a legislação ambiental vigente, ao mesmo tempo em que	GE 101



			estudou alternativas para identificação e monitoramento assertivos do impacto de suas atividades sobre o meio ambiente. Além disso, o Hapvida assumiu compromissos públicos, como a inclusão dos hospitais de Fortaleza (CE) no Projeto Hospitais Verdes e Saudáveis.	
Gestão Geral	Gerenciament o da Estratégia	HAPV3: Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde (PGRSS) é seguido tanto pelas equipes próprias quanto por prestadores de serviço contratados	Somado a isso, a Companhia deu continuidade a práticas já estabelecidas: em cada unidade operacional do Hapvida, o Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde (PGRSS) é seguido tanto pelas equipes próprias quanto por prestadores de serviço contratados para a coleta e a destinação final dos materiais descartados.	GE 10 2
		MDIA3: lançou um novo posicionamento e identidade organizacional traduzidos em três palavras: Sonhar, realizar, crescer.	Em 2021, a Companhia lançou um novo posicionamento e identidade organizacional traduzidos em três palavras: Sonhar, realizar, crescer. Esse posicionamento faz referência à história de quase 70 anos, honrando ao passado, conectando-se com os desafios do presente e comunicando o que desejamos para o futuro.	GE 10 3
		MDIA3: NOSSAS DIRETRIZES	NOSSAS DIRETRIZES: PROPÓSITO Alimentar e inspirar as pessoas transformando sonhos em realidade; MISSÃO Oferecer alimentos de qualidade, inovadores, saudáveis, nutritivos, saborosos e com preços competitivos, proporcionando o bem-estar e a felicidade das pessoas; VISÃO Ser uma grande empresa de alimentos do Brasil, com presença global, atuação diversificada, crescimento sustentável e respeito às nossas origens; VALORES Simplicidade nas relações e na busca por soluções práticas Atitude para inovar e fazer acontecer Colaboração para o crescimento do negócio Respeito às pessoas e ao bem comum Excelência em tudo que fazemos.	GE 10 4
		MDIA3: Nossos produtos entraram na “casa mais vigiada do Brasil”	Nossos produtos entraram na “casa mais vigiada do Brasil”. A Vitarella promoveu uma dinâmica com participantes do BBB21 e a Piraquê foi anfitriã de uma festa. As ações foram parte da estratégia de fortalecimento nacional das marcas.	GE 10 5

Gestão Geral		MDIA3: Sonhar, realizar, crescer	Sonhar, realizar, crescer: Lançamos o novo posicionamento corporativo, que traduz a nossa essência, história e valores.	GE 10 6
	Gerenciamento da Estratégia	MDIA3: adotou um indicador denominado iMDB – Índice M. Dias Branco de Governança Corporativa, que auxilia a empresa a direcionar esforços para melhorar e mensurar avanços na área	Nossa Companhia, que está listada no Novo Mercado da B3 desde 2006, adotou um indicador denominado iMDB – Índice M. Dias Branco de Governança Corporativa, que auxilia a empresa a direcionar esforços para melhorar e mensurar avanços na área. O índice inclui quatro indicadores: Regulamento do Novo Mercado, Código Brasileiro de Governança Corporativa, Índice Dow Jones de Sustentabilidade e Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).	GE 10 7
		MDIA3: O Conselho de Administração é responsável pela orientação dos negócios	O Conselho de Administração é responsável pela orientação dos negócios, inclusive da estratégia de longo prazo. Atualmente, é composto por seis conselheiros, sendo 50% deles independentes. Desde 2014, os cargos de Diretor Presidente e Presidente do Conselho de Administração são ocupados por pessoas distintas.	GE 10 8
		MDIA3: Iniciamos em 2021 a construção do nosso plano de continuidade de negócio.	Iniciamos em 2021 a construção do nosso plano de continuidade de negócio. O primeiro passo foi criar um processo de análise do impacto do negócio – BIA (Business Impact Analysis), que consiste em mapear as dependências e os riscos mais críticos para a M. Dias Branco que podem interromper a operação (pessoas, insumos, sistemas, entre outros).	GE 10 9
		MDIA3: Utilizamos como referencial as instruções das principais entidades nessas áreas	Utilizamos como referencial as instruções das principais entidades nessas áreas, como o COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), o IIA (Institute of Internal Auditors) e o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Além dessas entidades, avaliamos rotineiramente as leis, normas e regulamentos vigentes no País, mantendo os nossos riscos continuamente revisados e aderentes às tendências de mercado e estratégias da Companhia. Os principais riscos encontram-se especificados no Formulário de Referência divulgado na CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e veiculado em nosso website.	GE 11 0

Gestão Geral		MDIA3: Política Anticorrupção	Em relação às políticas internas de integridade, adotamos, dentre outros, os seguintes normativos: Política Anticorrupção; Política de Brindes, Presentes, Entretenimentos e Hospitalidades; Política de Transações com Partes Relacionadas e Demais Situações Envolvendo Conflito de Interesses; Política de Doações e Patrocínios; Protocolo de Investigação Interna e Funcionamento do Canal Ético; Política de Consequências; Política de Compras e Suprimentos; Política de Gerenciamento de Riscos; Política de Boas Práticas e Concorrência; e Código de Conduta de Fornecedores, lançado em 2021.	GE 111
		MDIA3: Nosso Código de Ética dissemina os princípios e valores da Companhia	Nosso Código de Ética dissemina os princípios e valores da Companhia, suas controladas e coligadas, orientando a conduta de todos os colaboradores, administradores, representantes legais e terceiros, explicitando o padrão de comportamento esperado na relação com os stakeholders.	GE 112
	Gerenciamento da Estratégia	MDIA3: a estratégia consolidada de expansão de suas principais marcas regionais para além das regiões onde foram fundadas	A M. Dias Branco tem fortalecido a sua presença no mercado brasileiro a partir de uma estratégia consolidada de expansão de suas principais marcas regionais para além das regiões onde foram fundadas, respeitando seus traços culturais e o seu legado. Como exemplo, podemos destacar duas marcas regionais da Companhia que estão entre as 20 mais presentes nos lares por meio de compra online, de acordo com o estudo Kantar Brand Footprint 2021: Fortaleza é a 7ª marca mais comprada no varejo on-line, enquanto Richester está na 17ª posição	GE 113
		MDIA3: e, a empresa também trabalha na expansão por novas categorias de produtos.	Paralelamente, a empresa também trabalha na expansão por novas categorias de produtos. Na região Nordeste, a estratégia visa aumentar a quantidade e a qualidade das vendas, aproveitando a maturidade do mercado. Uma das vantagens competitivas é a comercialização de produtos que atendem a todas as regiões do País e todas as classes sociais, com diferentes níveis de preços.	GE 114

Gestão Geral		MDIA3: A internacionalização da Companhia está nos nossos planos futuros	Outros destaques foram a expansão da marca Piraquê na América Latina, ultrapassando as expectativas de venda, e a continuidade do programa de adaptação e desenvolvimento de novos produtos para exportação, seja com marcas próprias ou em parceria com terceiros. A internacionalização da Companhia está nos nossos planos futuros, com a abertura de bases ou aquisições de novas marcas no exterior.	GE 11 5
	Gerenciamento da Estratégia	MDIA3: Em 2021, 64,1% das vendas ocorreram na área de Defesa (regiões Norte e Nordeste) e 33,9% na área de Ataque	Mantivemos a estratégia de diversificação geográfica das vendas. Em 2021, 64,1% das vendas ocorreram na área de Defesa (regiões Norte e Nordeste) e 33,9% na área de Ataque (regiões Sul, Sudeste e CentroOeste). Já as exportações representaram 2,0% das vendas, mantendo um padrão elevado, em linha com a estratégia, e alcançando 46 países (44 em 2020).	GE 11 6
		MDIA3: o canal Distribuidores continua crescendo em linha com a estratégia da Companhia de aumentar a capilaridade	Em relação aos canais de vendas, houve aumento da representatividade dos canais <i>Key Account</i> /Redes Regionais e Distribuidores no mix de clientes em 2021. O desempenho do <i>Key Account</i> /Redes Regionais está ligado à estratégia de construção e fortificação de marcas. Já o canal Distribuidores continua crescendo em linha com a estratégia da Companhia de aumentar a capilaridade, sobretudo na região de Ataque.	GE 11 7
		MDIA3: Revisitamos o nosso Direcionamento Estratégico de longo prazo, bem como os projetos que viabilizarão o alcance dos nossos objetivos.	Revisitamos o nosso Direcionamento Estratégico de longo prazo, bem como os projetos que viabilizarão o alcance dos nossos objetivos. Fortalecemos nossa metodologia de acompanhamento mensal de resultados, baseados na gestão pelas diretrizes e gestão matricial de despesas.	GE 11 8
		MDIA3: o portfólio de marcas fortes, com abrangência nacional e distribuição pulverizada	Outros destaques do modelo de negócio são: o portfólio de marcas fortes, com abrangência nacional e distribuição pulverizada; o moderno parque de produção, com plantas estrategicamente localizadas; a solidez financeira e a forte geração de caixa para sustentar a estratégia de crescimento. A estratégia comercial é baseada em investimentos consistentes em	GE 11 9

			marketing, modelos de precificação assertivos, uso de tecnologia e novas metodologias para atender às tendências de mercado.	
Gestão Geral	Gerenciamento da Estratégia	MDIA3: A integração da Sustentabilidade nas estratégias-chave do negócio é nossa prioridade	A integração da Sustentabilidade nas estratégias-chave do negócio é nossa prioridade. Desde 2013, adotamos uma Agenda de Sustentabilidade, impulsionando práticas sustentáveis em toda a cadeia de valor da nossa empresa.	GE 12 0
		MDIA3: Reforçando sua posição como empresa focada na agenda ESG,	Reforçando sua posição como empresa focada na agenda ESG, ainda em 2021, a M. Dias Branco ampliou o escopo do seu então Comitê de Governança Corporativa para abranger, também, pautas ambientais e de sustentabilidade, transformando-o em Comitê ESG.	GE 12 1
		MDIA3: e 2021: a elaboração e aprovação da nova Agenda de Sustentabilidade para o ciclo 2022 a 2030	Destacamos, ainda, uma entrega estratégica de 2021: a elaboração e aprovação da nova Agenda de Sustentabilidade para o ciclo 2022 a 2030, buscando conectar ainda mais nossas ações com as prioridades sociais, ambientais e de governança da atualidade, inclusive com compromissos públicos de longo prazo.	GE 12 2
		MDIA3: signatários da Rede Brasil do Pacto Global, iniciativa de sustentabilidade corporativa da Organização das Nações Unidas	Desde 2020, somos signatários da Rede Brasil do Pacto Global, iniciativa de sustentabilidade corporativa da Organização das Nações Unidas, que promove princípios relacionados a direitos humanos, trabalho e anticorrupção.	GE 12 3
		MDIA3: 28 centros de distribuição, estrategicamente instalados em diferentes estados	Contamos com 15 indústrias ou complexos industriais, sendo que sete deles possuem estruturas de moinho de trigo. Além disso, os 28 centros de distribuição, estrategicamente instalados em diferentes estados, possibilitam a presença das nossas marcas em todo o território nacional, e o apoio à exportação para mais de 40 países.	GE 12 4
		MDIA3: Nossa estratégia inclui a expansão das marcas regionais	Nossa estratégia inclui a expansão das marcas regionais nas suas áreas de atuação; a consolidação das marcas nacionais; a aquisição ou lançamento de produtos; e o crescimento no mercado internacional.	GE 12 5
		MDIA3: fazem parte da estratégia de fortalecimento das nossas marcas.	Investimentos consistentes em marketing e atenção às tendências de mercado fazem parte da estratégia de fortalecimento das nossas marcas.	GE 12 6

Gestão Geral		MDIA3: posicionamento: “Tem diferença. Tem sabor”. A mensagem valoriza o portfólio da marca	A marca (Vitarella) apresentou um novo posicionamento: “Tem diferença. Tem sabor”. A mensagem valoriza o portfólio da marca enquanto celebra a diversidade de experiências, opiniões, gerações, percepções e culturas.	GE 12 7
	Gerenciamento da Estratégia	MDIA3: Fortaleza: A primeira marca da M. Dias Branco trabalhou ao longo do ano o posicionamento “O amor fortalece”	Fortaleza: A primeira marca da M. Dias Branco trabalhou ao longo do ano o posicionamento “O amor fortalece”. A mensagem invoca o quanto Fortaleza faz parte da vida de diferentes gerações, valorizando as relações familiares, a memória afetiva e os laços de carinho à mesa.	GE 12 8
		MDIA3: Demos continuidade ao plano diretor de investimento tecnológico	Demos continuidade ao plano diretor de investimento tecnológico da Companhia, iniciado em 2020, com a implementação de sistemas e ferramentas de última geração em diversas frentes. Investimos no ano cerca de R\$ 101,9 milhões, contribuindo para a melhoria do desempenho do negócio, agilização de processos, redução de custos e aumento da produtividade.	GE 12 9
		MDIA3: implementamos uma série de documentos que estruturam e regulamentam a execução de suas atividades	Como parte do Sistema de Gestão Industrial (SGI) da M. Dias Branco, que engloba toda a cadeia de valor, implementamos uma série de documentos que estruturam e regulamentam a execução de suas atividades e visam à excelência operacional. A estratégia das áreas de negócio em nível gerencial é descrita por 32 procedimentos de gestão, considerando os principais processos que agregam valor ao negócio e suas relações com clientes internos, externos e fornecedores.	GE 13 0
		MDIA3: manter a conexão dos colaboradores com o propósito	Uma das nossas preocupações, especialmente em momentos de transformação, é manter a conexão dos colaboradores com o propósito e os valores do negócio. Com esse objetivo, promovemos uma revisão no posicionamento da marca corporativa, que passou a ser “Sonhar, realizar, crescer”, repercutindo em uma revisão do nosso propósito, missão, visão e valores, conectando o nosso time de norte a sul do País.	GE 13 1
		MDIA3: as diretrizes, padrões e procedimentos	Adotamos políticas e regulamentos internos nas práticas de gestão de pessoas. Entre esses documentos, destacam-se as diretrizes	GE 13 2

		relacionados à gestão de cargos	para a condução de processos seletivos com transparência, equidade, diversidade e respeito aos direitos humanos; as diretrizes, padrões e procedimentos relacionados à gestão de cargos, carreira e remuneração aplicadas independentemente de gênero, orientação sexual, etnia, raça, deficiência e faixa etária; a política de transferência entre departamentos e estabelecimentos; e as regras para o processo de desligamento de colaboradores.	
Gestão Geral	Gerenciamento da Estratégia	MDIA3: Alimentar e inspirar pessoas	Alimentar e inspirar pessoas transformando sonhos em realidade é o propósito da M. Dias Branco	GE 13 3
		MDIA3: Investidores: Planos de ação no contexto da pandemia	Investidores: Planos de ação no contexto da pandemia, estratégia de crescimento, planos de investimentos, ambiente competitivo e estratégia de marketing e inovação.	GE 13 4
		MDIA3: Prezamos por metodologias de gestão que consideram os diversos stakeholders	Prezamos por metodologias de gestão que consideram os diversos stakeholders, com definição dos temas materiais relevantes e que impactam as práticas de sustentabilidade. Os princípios que norteiam a gestão do tema estão em alinhamento ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), com os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU e com a ISO 26000.	GE 13 5
		MDIA3: metodologia de gestão de fornecedores	A Companhia utiliza uma metodologia de gestão de fornecedores baseada em critérios específicos para cada grupo e categoria.	GE 13 6
		MDIA3: estratégia ambiental tem como foco a minimização dos impactos ambientais provenientes de nossas atividades e o combate às mudanças climáticas, pautada pelo conceito de desenvolvimento sustentável e atendendo aos dispositivos legais aplicáveis. A	Nossa estratégia ambiental tem como foco a minimização dos impactos ambientais provenientes de nossas atividades e o combate às mudanças climáticas, pautada pelo conceito de desenvolvimento sustentável e atendendo aos dispositivos legais aplicáveis. A Companhia está comprometida com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e com os Princípios do Pacto Global, com destaque para os de número 7 (abordagens preventivas aos desafios ambientais), 8 (iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental), 9 (desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis) e 13 (medidas	GE 13 7

		Companhia está comprometida com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos).	
Gestão Geral	Gerenciament o da Estratégia	MDIA3: todo o sistema de gestão implantado segue os requisitos da ISO 14001	Possuímos ferramenta de gestão padronizada, focada nas demandas ambientais e no monitoramento da evolução, denominada Rating Ambiental. Também contamos com uma equipe multidisciplinar qualificada para gerenciar o tema nas unidades. Além disso, todo o sistema de gestão implantado segue os requisitos da ISO 14001, norma reconhecida internacionalmente que orienta melhores práticas de Gestão Ambiental.	GE 13 8
		MDIA3: diretrizes de gestão de mudanças climáticas e estratégias de mitigação das emissões	Além disso, no ano, o Grupo de Trabalho (GT) de Mudança Climática definiu as diretrizes de gestão de mudanças climáticas e estratégias de mitigação das emissões que se relacionam com ODS 13 (Ação contra a Mudança Global do Clima).	GE 13 9
		MDIA3: a definição de indicadores prioritários para a Companhia com relação ao ODS 7	Outra atividade do GT foi a definição de indicadores prioritários para a Companhia com relação ao ODS 7 (Energia Limpa e Acessível). Foram estruturados quatro times em unidades fabris para implantar melhorias operacionais associadas à redução energética.	GE 14 0
		MDIA3: em 2021, o GT de Energia avançou no desenvolvimento de uma Política de Eficiência Energética	A adoção de uma matriz energética limpa e sustentável é fundamental para obter resultados significativos relacionados à ação contra as mudanças climáticas. Nesse sentido, em 2021, o GT de Energia avançou no desenvolvimento de uma Política de Eficiência Energética Corporativa.	GE 14 1
		MDIA3: M. Dias Branco estabelece objetivos estratégicos para reduzir significativamente o consumo de água	A gestão de recursos hídricos e de efluentes da Companhia visa garantir que todas as áreas envolvidas se apropriem dos aspectos ambientais relevantes – e estejam comprometidas com o atingimento das metas –, minimizem impactos e tenham atenção à legislação vigente. Por meio de uma política de Sistema de Gestão Industrial (SGI), a M. Dias Branco estabelece objetivos estratégicos para reduzir significativamente o consumo de água nas unidades.	GE 14 2



Gestão Geral		MDIA3: atuação está alinhada ao ODS 6 (Água Potável e Saneamento), com a definição de indicadores prioritários em 2021.	Nossa atuação está alinhada ao ODS 6 (Água Potável e Saneamento), com a definição de indicadores prioritários em 2021. Algumas atividades desenvolvidas são: o reaproveitamento de água de ar-condicionado, chuva e de efluentes tratados; a utilização de torneiras semiautomáticas e descargas de duplo fluxo; mutirões para identificar possíveis pontos de vazamentos e solucioná-los; e campanhas para conscientização quanto à redução do desperdício.	GE 14 3
	Gerenciamento da Estratégia	MDIA3: O Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) da Companhia está alinhado às legislações aplicáveis	O Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) da Companhia está alinhado às legislações aplicáveis e considera a sustentabilidade ambiental. O principal objetivo é a redução da geração de resíduos sólidos e a destinação mais sustentável, fomentada pelo Projeto Aterro Zero. Por meio da iniciativa, os resíduos sólidos, após gerados, seguem para uma triagem e, posteriormente, para seus destinos: coprocessamento, compostagem, reciclagem ou rerrefino. Para a definição dos tratamentos, a M. Dias Branco obedece aos critérios de classificação, considerando as práticas mais adequadas em termos ambientais e de sustentabilidade, atendendo às legislações aplicáveis.	GE 14 4
		MDIA3: Os objetivos de redução na geração de resíduos e no aumento de reciclagem são propostos pela Diretoria	Os objetivos de redução na geração de resíduos e no aumento de reciclagem são propostos pela Diretoria da Companhia anualmente, tendo como premissa a manutenção dos bons resultados. O índice de reciclagem de resíduos é um dos indicadores de desempenho e de bonificação do time de meio ambiente e da Gerência Corporativa de Meio Ambiente.	GE 14 5
		MDIA3: fazem parte da estratégia de fortalecimento das marcas da Companhia	Investimentos consistentes em marketing e atenção às tendências de mercado fazem parte da estratégia de fortalecimento das marcas da Companhia. Em 2021, foram realizadas diversas ações nas marcas Vitarella, Piraquê, Adria e Richester, com foco em mídia digital e exterior (Out of Home).	GE 14 6
		MDIA3: A M. Dias Branco faz parte de importantes índices	A M. Dias Branco faz parte de importantes índices: : ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), IBrA (Índice Brasil Amplo), ICON (Índice de Consumo), IGC (Índice de	GE 14 7

			Governança Corporativa Diferenciada), IGC-NM (Índice de Governança Corporativa – Novo Mercado), IGCT (Índice de Governança Corporativa Trade), INDX (Índice do Setor Industrial), Itag (Índice de Ações com Tag Along Diferenciado), SMLL (Índice Small Cap).	
Gestão Geral	Gerenciament o da Estratégia	PGMN3: CONTRIBUIR PARA GERAR ACESSO À SAÚDE PARA A POPULAÇÃO BRASILEIRA	HÁ 40 ANOS, O QUE MOVE A PAGUE MENOS É CONTRIBUIR PARA GERAR ACESSO À SAÚDE PARA A POPULAÇÃO BRASILEIRA. EM 2021, SEGUNDO E MAIS INTENSO ANO DE ENFRENTAMENTO DA PANDEMIA DE COVID-19, NOSSO PROPÓSITO NOS GUIOU PARA ATENDER A TODAS AS PESSOAS QUE NOS PROCURARAM, COM A COMERCIALIZAÇÃO DE MEDICAMENTOS, A REALIZAÇÃO DE TESTES E OUTROS SERVIÇOS E TAMBÉM A DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES RELACIONADAS À SAÚDE.	GE 14 8
		PGMN3: seguimos nosso plano de expansão	Mesmo diante dos desafios e incertezas, seguimos nosso plano de expansão. Foram 80 lojas inauguradas em 2021, totalizando 1.165 pontos comerciais em 348 municípios, em todos os estados do Brasil. Para 2022, pretendemos abrir outras 120. Anunciamos também a aquisição da Extrafarma, uma das marcas mais tradicionais e fortes do varejo farmacêutico brasileiro, principalmente na Região Norte, com mais 60 anos de existência	GE 14 9
		PGMN3: A agenda ASG ganhou destaque em nossa gestão	A agenda ASG ganhou destaque em nossa gestão, uma vez que já nasceu totalmente integrada com a estratégia da Companhia, pois entendemos esse movimento como fundamental para o avanço em nosso propósito de promover acesso à saúde	GE 15 0
		PGMN3: ASG não é apenas mais um tema importante na pauta da alta gestão, é a mentalidade que endereça todas as nossas ações e decisões.	ASG não é apenas mais um tema importante na pauta da alta gestão, é a mentalidade que endereça todas as nossas ações e decisões. Seguiremos resilientes, ao construir novos caminhos, descontinuar outros, expandindo nossos negócios, agora como parte de uma agenda colaborativa, que também envolve governo e sociedade civil na construção de uma sociedade mais justa e de um futuro sustentável.	GE 15 1

Gestão Geral		PGMN3: Nossa Visão	Nossa Visão: Ser a melhor empresa do varejo farmacêutico do Brasil, reconhecida por oferecer soluções completas em saúde, reduzindo as desigualdades de acesso a uma vida saudável para que mais pessoas vivam plenamente.	GE 15 2
	Gerenciament o da Estratégia	PGMN3: Sustentabilidade	Sustentabilidade: Por meio de ações de ASG (que englobam questões ambientais, sociais e de governança), nos aproximamos de uma sociedade melhor e mais justa, proporcionando mais oportunidades e mais saúde para todos, garantindo assim, crescimento sustentável dos negócios – que geram valor à empresa, aos colaboradores, ao meio ambiente e à sociedade.	GE 15 3
		PGMN3: visão estratégica, sem perder o foco em nossos clientes.	Mantemos há mais de quatro décadas nosso espírito empreendedor e de inovação, com foco na expansão, aceleração e transformação dos nossos negócios. Ao longo da nossa história, nos destacamos pela visão estratégica, sem perder o foco em nossos clientes.	GE 15 4
		PGMN3: passamos por um período de reestruturação de nossa governança	A partir dessa parceria, passamos por um período de reestruturação de nossa governança, com o aumento da profissionalização do time de gestão, implementação de políticas e boas práticas de governança corporativa, bem como a introdução de membros independentes no Conselho de Administração, que passou a ser assessorado por comitês temáticos.	GE 15 5
		PGMN3 propósito de viver plenamente e aos valores que marcaram sua história	Esse período, ao qual chamamos de transformação, preparou a Companhia para outro grande passo: a listagem das ações da Pague Menos na Bolsa de Valores (B3), concretizada em 2020. A Oferta Pública de Ações na B3 impulsionou a abertura de lojas, dando início a um novo ciclo de crescimento. Em meio a essa jornada, a Pague Menos se mantém fiel ao seu propósito de viver plenamente e aos valores que marcaram sua história: a valorização humana, a integridade, o foco no cliente, a superação de resultados, a sustentabilidade e a inovação em soluções.	GE 15 6
		PGMN3: Estratégia de negócios	Estratégia de negócios: NOSSA OPERAÇÃO E CRESCIMENTO SÃO ORIENTADOS POR UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, REFORÇADO PELA NOSSA VISÃO,	GE 15 7

			COM HORIZONTE DE 2025. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESTÁ ESTRUTURADO EM CINCO TEMAS E DOIS PILARES E DESTACA O CLIENTE NO CENTRO DE NOSSOS ESFORÇOS E INICIATIVAS.	
Gestão Geral	Gerenciament o da Estratégia	PGMN3: A expansão da rede se dará, prioritariamente, de forma orgânica A expansão da rede se dará, prioritariamente, de forma orgânica	A expansão da rede se dará, prioritariamente, de forma orgânica, mas também oportunamente de forma inorgânica, sempre respeitando índices de retornos satisfatórios para cada investimento. Entregaremos lojas aderentes às necessidades dos diversos públicos e localidades onde atuaremos.	GE 15 8
		PGMN3: Estratégia digital	Estratégia digital: Cultura Omnichannel, Crescimento Sustentável, Impulsionar a inovação	GE 15 9
		PGMN3: Expansão física	Expansão física: Desde 2020, diante da pandemia de Covid-19, nosso negócio se tornou ainda mais indispensável: passamos a ser considerados um dos serviços essenciais durante este período. Esse fato se confirmou, particularmente, pelo crescimento do nosso Hub de Saúde, em especial com o aumento da demanda e dos serviços ofertados pelo Clinic Farma diante de tais circunstâncias.	GE 16 0
		PGMN3: Estrutura de governança	Estrutura de governança: Atuação de profissionais com vasta experiência no mercado, e comitês semanais com processos bem desenhados	GE 16 1
		PGMN3: a transação reflete um movimento estratégico para o nosso crescimento sustentável	Dados esses fatores, a transação reflete um movimento estratégico para o nosso crescimento sustentável, já que está em linha com o plano de expansão da Companhia, bem como com a nossa estratégia de negócios, em razão de cinco pontos principais indicados a seguir: 1. Aceleração do crescimento, 2. Reforço do posicionamento estratégico, 3. Expansão do Hub de Saúde, 4. Otimização logística e 5. Potencial de sinergias.	GE 16 2
		PGMN3: QUEREMOS SER AGENTES DE MUDANÇAS SIGNIFICATIVAS, COM IMPACTO POSITIVO NA	A RESPONSABILIDADE SOCIAL ESTÁ NO NOSSO DNA: DENTRO OU FORA DA PAGUE MENOS, QUEREMOS SER AGENTES DE MUDANÇAS SIGNIFICATIVAS, COM IMPACTO POSITIVO NA VIDA DAS PESSOAS E DAS COMUNIDADES NAS QUAIS ATUAMOS.	GE 16 3

		VIDA DAS PESSOAS		
Gestão Geral	Gerenciament o da Estratégia	PGMN3: A estratégia da Companhia é baseada em três pilares: saúde para pessoas, para o meio ambiente e para os negócios	A estratégia da Companhia é baseada em três pilares: saúde para pessoas, para o meio ambiente e para os negócios. Inclui, assim, nove compromissos e 32 metas com objetivos de curto, médio e longo prazo – todos atrelados a oito Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU).	GE 16 4
		PGMN3: Nosso Conselho de Administração tem como missão proteger e valorizar o patrimônio da Pague Menos	Nosso Conselho de Administração tem como missão proteger e valorizar o patrimônio da Pague Menos, bem como contribuir com orientações que viabilizem sua continuidade. Deve ter pleno conhecimento dos princípios e valores da Companhia, assim como dos interesses dos acionistas, zelando pela adoção e aprimoramento das melhores práticas de governança corporativa.	GE 16 5
		PGMN3: Comitê de Estratégia	Comitê de Estratégia: Responsável pela aprovação do planejamento da Pague Menos, também define algumas metas, KPIs e estratégias corporativas. Entre suas atribuições estão, ainda, o acompanhamento da performance.	GE 16 6
		PGMN3: Comitê de Real Estate	Comitê de Real Estate: Diretamente ligado à nossa estratégia de expansão, avalia decisões sobre abertura e fechamento de lojas, centros de distribuição e escritórios. Também está sob sua responsabilidade monitorar licenças e acompanhar a implantação do plano de crescimento.	GE 16 7
		PGMN3: Compliance	Compliance: Temos ainda a área de Compliance, que também tem autonomia e se reporta diretamente ao Comitê de Ética. O departamento é composto por quatro pessoas – sendo uma delas a gerente – e é responsável por assegurar o cumprimento do Código de Conduta Ética, das leis e normas, internas e externas, para alcançar os objetivos relacionados à integridade e transparência da empresa.	GE 16 8
		PGMN3: nosso Programa de Integridade, conjunto de regras e diretrizes que se aplica, sem	Fortalecendo esse compromisso, desenvolvemos nosso Programa de Integridade, conjunto de regras e diretrizes que se aplica, sem exceção, a todos os colaboradores, em quaisquer níveis	GE 16 9

		exceção, a todos os colaboradores	hierárquicos, e se estende a fornecedores e prestadores de serviços.	
Gestão Geral		PGMN3: DESENVOLVEMOS E APLICAMOS NOSSA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS.	BUSCANDO MONITORAR E MINIMIZAR RISCOS INERENTES ÀS NOSSAS ATIVIDADES, DESENVOLVEMOS E APLICAMOS NOSSA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS.	GE 17 0
		PGMN3: Riscos estratégicos	Riscos estratégicos: Associados à estratégia dos negócios, especialmente no tocante à expansão sustentável das atividades. Podem ser causados por mudanças externas, relacionadas ao cenário político, econômico, social ou outros.	GE 17 1
	Gerenciamento da Estratégia	PGMN3: A PAGUE MENOS ADOTOU UM MODELO DE NEGÓCIO ESTRUTURADO EM PILARES, QUE SUSTENTAM SEU DESENVOLVIMENTO	A PAGUE MENOS ADOTOU UM MODELO DE NEGÓCIO ESTRUTURADO EM PILARES, QUE SUSTENTAM SEU DESENVOLVIMENTO, ENTRE ELAS ESTÃO ALAVANCAS DE CRESCIMENTO, DE EXPANSÃO DE MARGEM, AUMENTO DO NÍVEL DE SERVIÇO – QUE PASSA POR GESTÃO DE PESSOAS, PRODUTIVIDADE E SATISFAÇÃO DE CLIENTES.	GE 17 2
		PGMN3: Para fazer frente ao planejamento estratégico e modelo de negócios	Para fazer frente ao planejamento estratégico e modelo de negócios, em 2021, inauguramos 80 lojas e encerramos 20. Finalizamos o ano com 1.165 pontos em todas as regiões do Brasil, sendo que 62% delas estão localizadas no Nordeste do Brasil.	GE 17 3
		PGMN3: Política de Diversidade e Inclusão	Em complemento a esse trabalho, estruturamos nossa Política de Diversidade e Inclusão, formalizando-a para todos os stakeholders,	GE 17 4
		PGMN3: Cultura desejada Pague Menos	Cultura desejada Pague Menos: Queremos potencializar as forças da nossa cultura, nos tornando cada vez mais uma empresa inovadora, com uma forte marca empregadora – cujo foco sejam as pessoas. Também queremos que nossos colaboradores possam realmente vivenciar nossos valores organizacionais, em um ambiente de alta performance, de resultados sólidos e sustentáveis. Almejamos formar uma liderança inspiradora e cooperativa, em um ambiente em que todos sintam um	GE 17 5

			grande senso de pertencimento, que nos impulsionará a grandes conquistas.	
Gestão Geral		PGMN3: NOSSA PRINCIPAL PREOCUPAÇÃO É FORNECER PRODUTOS E SERVIÇOS DE QUALIDADE E SEGURANÇA	NOSSA PRINCIPAL PREOCUPAÇÃO É FORNECER PRODUTOS E SERVIÇOS DE QUALIDADE E SEGURANÇA, QUE ESTEJAM DENTRO DAS EXIGÊNCIAS LEGAIS, REGULATÓRIAS E INTERNAS (COMO AS EXIGIDAS POR AUDITORIAS REALIZADAS PELA PRÓPRIA PAGUE MENOS). ASSIM, GARANTIMOS ABSOLUTO RESPEITO AOS NOSSOS CLIENTES, QUE ESTÃO NO CENTRO DOS NOSSOS NEGÓCIOS.	GE 17 6
	Gerenciament o da Estratégia	PGMN3: nosso diferencial competitivo.	Tecnologia como acelerador. Nossa área de TI é parceira dos negócios, está presente em tudo o que fazemos e é nosso diferencial competitivo.	GE 17 7
		PGMN3: O UP Code conta com uma proposta de longo prazo	O UP Code conta com uma proposta de longo prazo, com uma jornada que se iniciou em 2021 com a oferta de cursos de graduação por meio de uma parceria com a Kroton. Após o processo seletivo, os participantes realizam uma ampla jornada de estudos teóricos e práticos, que será finalizada em 2022 com a apresentação de um projeto final (TCC).	GE 17 8
		PGMN3: Planejamento de Marketing	Planejamento de Marketing: Apresentamos o detalhamento das ações a serem realizadas no ano seguinte permitindo que os parceiros participem de promoções e vendas.	GE 17 9
		PGMN3: Prêmio Novas Conquistas	Prêmio Novas Conquistas: Reconhecimento conferido aos fornecedores que mais se empenharam e se destacaram na geração de novos negócios, contribuindo para o crescimento da rede.	GE 18 0
		PGMN3: NOS COMPROMETEMOS A MINIMIZAR IMPACTOS E PROMOVER PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS.	UM DOS TRÊS EIXOS PRINCIPAIS DA AGENDA DE SUSTENTABILIDADE DA PAGUE MENOS É A GESTÃO AMBIENTAL, POIS RECONHECEMOS QUE A SAÚDE DAS PESSOAS ESTÁ INTRINSECAMENTE RELACIONADA À SAÚDE DO MEIO AMBIENTE. PORTANTO, NOS COMPROMETEMOS A MINIMIZAR IMPACTOS E PROMOVER PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS.	GE 18 1
		PGMN3: A gestão de resíduos ocupa lugar de destaque em nosso	A gestão de resíduos ocupa lugar de destaque em nosso mapeamento de aspectos e impactos ambientais, dado o	GE 18 2

		mapeamento de aspectos e impactos ambientais	perfil do negócio, que movimenta volume significativo de materiais recicláveis, além de contaminantes e perfurocortantes. Assim, a Pague Menos tem se empenhado para assegurar a segregação e a destinação correta dos resíduos gerados nas operações.	
Gestão Geral		PGMN3: Global Reporting Initiative (GRI), uma das principais organizações internacionais a estabelecer padrões	Nesse sentido, este reporte se alinha às recomendações da Global Reporting Initiative (GRI), uma das principais organizações internacionais a estabelecer padrões e requisitos para a divulgação de informações sobre sustentabilidade.	GE 18 3
	Gerenciamento da Segurança da Informação	AERI3: questões relativas à divulgação de informações, privacidade e segurança, conflito de interesses, respeito mútuo e diversidade. Como forma de tornar os princípios e regras de conduta mais acessíveis, foi criada a Cartilha de Conduta Aeris, que aborda todos os temas do código.	CÓDIGO DE CONDUTA: Prevê comportamentos e condutas que devem ser seguidos por todos os colaboradores da Aeris, incluindo conselheiros e diretores. Orienta o relacionamento com outros stakeholders, como fornecedores, sindicatos e comunidades, abordando também questões relativas à divulgação de informações, privacidade e segurança, conflito de interesses, respeito mútuo e diversidade. Como forma de tornar os princípios e regras de conduta mais acessíveis, foi criada a Cartilha de Conduta Aeris, que aborda todos os temas do código.	GS 11
		AERI3: a Aeris incorpora, desde 2020, os requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	A fim de garantir a segurança de informações de colaboradores, clientes e demais públicos de relacionamento, a Aeris incorpora, desde 2020, os requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) brasileira. O primeiro passo desse trabalho foi a realização, por uma consultoria externa, de um diagnóstico para entendimento dos pontos fortes e sensíveis da Companhia em relação ao tema.	GS 12
		AERI3: Os acessos a dispositivos como computadores, celulares e e-mails passaram a ser realizados com autenticações em duas etapas	Ao longo do ano de 2021, foram realizadas melhorias nos sistemas e acessos e implantação de novas ferramentas de controles e proteção, como novos firewalls, nova plataforma de backup de dados com armazenamento e antispam. Os acessos a dispositivos como computadores, celulares e e-mails passaram a ser realizados com autenticações em duas etapas, para garantir a segurança do acesso. Uma campanha de	GS 13



			comunicação também foi divulgada aos colaboradores, com envio de comunicados semanalmente para manutenção dos cuidados.	
Gestão Geral	Gerenciamento da Segurança da Informação	AERI3: A Companhia possui políticas e procedimentos para reforçar os cuidados com a segurança da informação	A Companhia possui políticas e procedimentos para reforçar os cuidados com a segurança da informação. A Política de Privacidade – disponível no site da Aeris – aborda temas como coleta de dados de candidatos a vagas na Companhia, informações de clientes e de fornecedores. Atualmente, o tema na Aeris está sob gestão direta das áreas de Segurança da Informação e Jurídico. A Gerente Jurídica da Companhia exerce o papel de maior responsável pela proteção de informação da Companhia (DPO/Encarregada).	GS 14
		BNBR3: benefícios como segurança de documentos, agilidade no atendimento a demandas de clientes e maior facilidade no controle do acesso a informações	Merece destaque o Projeto Estratégico Arquivo Digital de Documentos, cujo objetivo principal é reduzir o estoque de documentos em arquivos físicos e viabilizar a transição de futuros documentos para o formato digital. Além de benefícios como segurança de documentos, agilidade no atendimento a demandas de clientes e maior facilidade no controle do acesso a informações, há também a redução de cópias físicas de documentos e a consequente redução do uso de papel.	GS 15
		BNBR3: adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), com grau máximo de adequação	Ainda sobre a interação com as partes interessadas, cabe destacar que, no primeiro semestre de 2021, o Banco do Nordeste concluiu seu processo de adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), com grau máximo de adequação, tendo sido reconhecido pelo Tribunal de Contas da União como exemplo de boas práticas em gestão de incidentes de segurança de dados pessoais.	GS 16
		BRIT3: acompanha de perto casos que poderiam constituir uma violação à LGPD ou algum risco cibernético.	Temos, ainda, o Comitê de Investimentos, que assessoria a Diretoria, e o Comitê de Privacidade, para auxílio na adoção e na fiscalização de medidas de compliance e normas referentes à proteção da privacidade e de dados pessoais. Ele acompanha de perto casos que poderiam constituir uma violação à LGPD ou algum risco cibernético.	GS 17
		BRIT3: criptografia de nível bancário e	O portal é, ainda, uma forma de garantir a segurança da informação, já que conta com	GS 18

		adiciona marca d'água com o nome do usuário em todas as páginas do livro de reuniões.	criptografia de nível bancário e adiciona marca d'água com o nome do usuário em todas as páginas do livro de reuniões. A ferramenta também traz mais agilidade para o processo de preparação para as reuniões, já que permite à área de governança corporativa fazer os agendamentos, disponibilizar materiais e solicitar votações. E tudo isso de forma indexada e com possibilidade de busca por conteúdo, pois as informações são armazenadas – inclusive, anexos e documentos. Dessa maneira, qualquer conselheiro pode realizar pesquisas otimizadas por inteligência artificial e encontrar rapidamente o que necessita.	
Gestão Geral		GRND3: Política Corporativa de Segurança da Informação	SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E PRIVACIDADE: Em janeiro de 2021, lançamos nossa Política Corporativa de Segurança da Informação para estabelecer as diretrizes e orientar todas as áreas e colaboradores da Companhia sobre o tratamento e proteção da informação na Companhia. As diretrizes da Política abrangem a Proteção, Responsabilidade, Conformidade, Sensibilização, Melhoria Contínua e a Ética. Além disso, contamos com uma Política Corporativa de Proteção de Dados Pessoais, para manter nossa gestão em elevados padrões de segurança da informação e ética no tratamento de dados pessoais dos nossos públicos.	GS 19
Gestão Geral	Gerenciamento da Segurança da Informação	HAPV3: Em 2021, o Hapvida priorizou de forma efetiva as ações relacionadas ao tema da proteção e privacidade de dados e concluiu a implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)	Em 2021, o Hapvida priorizou de forma efetiva as ações relacionadas ao tema da proteção e privacidade de dados e concluiu a implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), em vigor no Brasil desde agosto de 2020. Para isso, a Companhia instituiu uma gerência de Proteção e Governança de Dados, vinculada diretamente à Diretoria de Integridade e Compliance. Composta por sete colaboradores especializados no assunto, a gerência adotou uma série de medidas importantes para concluir o processo de implantação da LGPD, como a atualização contratual, a revisão de documentos, a criação e implementação de políticas e normas vinculadas ao tema, bem	GS I10

			como a aquisição e a modernização de sistemas internos e de tecnologias.	
Gestão Geral		HAPV3: foi desenvolvida uma proposta de Governança em Privacidade e Segurança da Informação que pudesse suportar o desafio de manter os dados dos beneficiários em segurança	<p>Governança em privacidade e segurança da informação: Com o intuito de estruturar sua gestão em privacidade, o Hapvida aumentou a equipe que atua na área, passando de três para sete colaboradores, que contribuem para executar e gerenciar os novos processos estabelecidos ao longo de 2021. Dessa forma, foi desenvolvida uma proposta de Governança em Privacidade e Segurança da Informação que pudesse suportar o desafio de manter os dados dos beneficiários em segurança e garantir seus direitos frente à nova legislação. Tal proposta possui quatro eixos de atuação:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestão de Riscos Cibernéticos • Criação de uma categoria específica para Riscos Cibernéticos na matriz de riscos corporativa</li> <li>• Matriz de Riscos Cibernéticos desenvolvida a partir das melhores práticas de mercados: MITRE e ISO 27001</li> <li>2. Proteção de Dados • Criação de uma Matriz de Riscos específica para a Lei Geral de Proteção de Dados • Mapeamento de dados realizado anualmente para atualização dos processos de tratamento de dados pessoais</li> <li>3. Segurança da Informação • Elaboração da Política de Segurança da Informação • Realização periódica de testes de intrusão • Investimento em tecnologia de monitoramento e resposta a incidentes • Redesenho dos processos de Segurança da Informação</li> <li>4. Cultura e Práticas sobre o tema • Semana de Segurança da Informação e Proteção de Dados • Treinamentos, workshops, vídeos institucionais e e-mails informativos • Programa Privacy Champion - engajamento dos colaboradores • Escritório de Privacidade multidisciplinar</li> </ol>	GS I11
		HAPV3: o Hapvida promoveu, em 2021, o treinamento de 30 turmas em Proteção de Dados, com mais de 600 participantes	Por meio dessa estrutura, o Hapvida promoveu, em 2021, o treinamento de 30 turmas em Proteção de Dados, com mais de 600 participantes de todas as áreas da Companhia. Em parceria com a equipe de comunicação, a área de Privacidade produziu quatro vídeos institucionais sobre	GS I12

	Gerenciament o da Segurança da Informação	de todas as áreas da Companhia.	o tema, organizou a 1ª Semana de Segurança da Informação e Proteção de Dados, realizada de 26 a 30 de julho, e elaborou e publicou uma cartilha sobre Segurança da Informação e Proteção de Dados. Além disso, a equipe desenvolveu o Programa Privacy Champions, voltado aos colaboradores do Hapvida, com o objetivo de engajar Agentes de Privacidade, profissionais voluntários que reforçam as boas práticas de Proteção de Dados e Segurança da Informação, nas unidades do Sistema por todo o Brasil. Em 2021, o Programa contou com a participação de 130 voluntários.	
Gestão Geral		MDIA3: Todos os processos voltados à saúde e segurança seguem a Lei Geral de Proteção de Dados	A saúde mental também foi pauta em 2021, por meio de atendimentos psicológicos e rodas de conversa. Mais de 1,2 mil colaboradores foram sensibilizados sobre o tema e, somente entre maio e setembro, 540 atendimentos haviam sido realizados. Todos os processos voltados à saúde e segurança seguem a Lei Geral de Proteção de Dados, e cumprem os padrões de conduta previstos no código de ética médica e de enfermagem.	GS I13
		PGMN3: TEMOS COMPROMISSO COM A SEGURANÇA, SEJAM DE INFORMAÇÕES INTERNAS DA COMPANHIA, OU DADOS PESSOAIS DE COLABORADORE S E CLIENTES.	TEMOS COMPROMISSO COM A SEGURANÇA, SEJAM DE INFORMAÇÕES INTERNAS DA COMPANHIA, OU DADOS PESSOAIS DE COLABORADORES E CLIENTES. Portanto, aplicamos políticas com diretrizes de segurança e confiabilidade para cada um desses temas. O time de Segurança da Informação, Privacidade e Proteção de Dados é responsável pela gestão desses aspectos e apresentação das metas e resultados alcançados ao Conselho de Administração e à Diretoria.	GS I14
		PGMN3: políticas sobre uso de dispositivos corporativos, segurança da informação, privacidade e proteção de dados e classificação da informação.	Elaboração e atualização de diretrizes: Foram criadas orientações como Privacy by Design (incluindo cartilha e normativo), políticas sobre uso de dispositivos corporativos, segurança da informação, privacidade e proteção de dados e classificação da informação.	GS I15

Gestão Geral	Gerenciament o da Segurança da Informação	PGMN3: campanhas de comunicação foram abordados temas relacionados à proteção de dados	Comunicação e sensibilização: Em workshops e em campanhas de comunicação foram abordados temas relacionados à proteção de dados e boas práticas para proteção de informações sigilosas.	GS I16
		PGMN3: capacitações sobre segurança da informação	Realização de treinamentos: Várias áreas participaram de capacitações sobre segurança da informação, até mesmo novos colaboradores durante a integração.	GS I17
		PGMN3: Foram inseridos banners com informes sobre segurança da informação e proteção de dados nas telas de bloqueio dos computadores	Informes: Foram inseridos banners com informes sobre segurança da informação e proteção de dados nas telas de bloqueio dos computadores da Companhia, envio de pop-ups via antivírus com notificações importantes sobre segurança e privacidade de dados.	GS I18
		PGMN3: Ativação da criptografia dos discos dos notebooks	Ativação da criptografia dos discos dos notebooks: Com o objetivo de proteger contra vazamentos de informações, além de controle de acesso às portas USB.	GS I19
		PGMN3: MATURIDADE EM SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO (ISO 27001): 0,9 (EM 2020); 2,5 (EM 2021)	NÍVEL DE MATURIDADE EM SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO (ISO 27001): 0,9 (EM 2020); 2,5 (EM 2021);	GS I20
		PGMN3: MATURIDADE EM PRIVACIDADE E PROTEÇÃO DE DADOS	NÍVEL DE MATURIDADE EM PRIVACIDADE E PROTEÇÃO DE DADOS (ISO 27701): 1,3 (EM 2020); 3,2 (EM 2021).	GS I21
		PGMN3: Proteção de dados	Proteção de dados: A área de Segurança da Informação da Pague Menos compartilhou com os colaboradores, ao longo de 2021, as melhores práticas para o tratamento dos dados pessoais que circulam na Companhia e uma trilha de conhecimentos sobre Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) foi criada na UP Farma, nossa universidade corporativa, a fim de ampliar o acesso a essas informações.	GS I22
		AERI3: agregamos uma parceira de peso: a Falconi, consultoria organizacional	Nesse contexto, dedicamos 2021 a estruturar, planejar, padronizar processos e reforçar nosso compromisso com nossos stakeholders, a começar por nossos colaboradores. A fim de nos apoiar nessa jornada, a partir do fortalecimento de nossa	GF 1

	Gerenciamento de Fornecedor		cultura organizacional, agregamos uma parceira de peso: a Falconi, consultoria organizacional reconhecida no Brasil e no mundo pelo excelente trabalho que desenvolve. Estamos certos de que os resultados desse trabalho compartilhado, a ser aprofundado em 2022, nos conduzirá a um futuro ainda mais próspero.	
		AERI3: renovação do contrato com a Nordex Energy	Para realizar esse novo ciclo, a Aeris investiu, em 2021, R\$ 394,4 milhões. Parte desses recursos foram destinados à aquisição de novos terrenos, a construção de infraestrutura básica e a implantação de linhas de produção preparadas para pás com mais de 100 metros de comprimento. O ano de 2021 foi marcado pela renovação do contrato com a Nordex Energy, no valor de R\$ 1,6 bilhão, bem como pela conquista de um novo cliente, a empresa alemã Siemens Gamesa. Esse novo contrato, firmado até 2025, prevê a produção de pás eólicas com capacidade equivalente a 3,8 GW de potência em um valor total estimado em R\$ 3 bilhões.	GF 2
Gestão Geral		AERI3: Comitê de Integridade: Abrange todas as ações relacionadas às questões éticas da Companhia, no tocante à conduta que a empresa espera de seus colaboradores (com ou sem vínculo empregatício), fornecedores, parceiros, agentes públicos, e demais integrantes da sociedade.	Comitê de Integridade: Abrange todas as ações relacionadas às questões éticas da Companhia, no tocante à conduta que a empresa espera de seus colaboradores (com ou sem vínculo empregatício), fornecedores, parceiros, agentes públicos, e demais integrantes da sociedade. O Comitê atua sob a Coordenação da Gerência Jurídica e busca contribuir de forma efetiva para que a Aeris seja uma empresa com presença global, adequada às melhores práticas de Compliance no Brasil e no mercado internacional.	GF 3
		AERI3: POLÍTICA DE NEGOCIAÇÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS	POLÍTICA DE NEGOCIAÇÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS: Criada com o objetivo de estabelecer as regras e diretrizes a serem observadas pelas Pessoas Vinculadas no que tange à negociação dos Valores Mobiliários. Ainda, busca coibir o uso indevido de Informação Privilegiada.	GF 4
		AERI3: Em 2021, além de renovar o contrato com a	A Companhia encerrou o período com mais de 94% das linhas de produção dedicadas à fabricação de pás de mais de 70 metros de	GF 5

	Gerenciamento de Fornecedor	Nordex Energy, a Companhia celebrou contrato de fornecimento à fabricante global de turbinas Siemens Gamesa	comprimento, destinadas a compor aerogeradores com potência superior a 4,0 MW. Isso se refletiu no crescimento da carteira de clientes, amparado por processos e controles internos eficazes. Em 2021, além de renovar o contrato com a Nordex Energy, a Companhia celebrou contrato de fornecimento à fabricante global de turbinas Siemens Gamesa, com capacidade equivalente a 3,8 gigawatts de potência, em um valor estimado de R\$ 3 bilhões. Esse movimento solidifica ainda mais o posicionamento da Aeris como um fornecedor global de pás para turbinas eólicas.	
Gestão Geral		AERI3: firmou contratos de fornecimento de pás com potencial de ordens que superam o dobro de entregas do ano	Assim, apesar dos desafios, o ano de 2021 foi de crescimento para a Companhia, que firmou contratos de fornecimento de pás com potencial de ordens que superam o dobro de entregas do ano, contribuindo para que o total de ordens tenha atingido 11,8 GW no final do ano. Somado a isso, o refinanciamento das dívidas bancárias – contraídas antes da abertura de capital da Companhia – possibilitaram um aumento no prazo médio de vencimento dos débitos, redução no custo médio de capital de terceiros e vão refletir para 2022 uma sólida posição de caixa.	GF 6
		AERI3: A Aeris acredita que a construção do futuro passa pelas pessoas, assim como pelas organizações	A Aeris acredita que a construção do futuro passa pelas pessoas, assim como pelas organizações. Por isso, a Companhia se empenha em estabelecer relações de valor – pautas por ética e respeito mútuo – com colaboradores, acionistas, clientes, fornecedores e a comunidade onde está inserida, de modo que suas políticas e práticas reafirmem seu compromisso com o desenvolvimento sustentável.	GF 7
		AERI3: Pautada pela ética, transparência, cooperação e crescimento mútuo, as relações com os fornecedores são fundamentais. A cadeia de suprimentos da Companhia, ao final de 2021, incluía	A Aeris busca desenvolver parcerias de longo prazo e, por isso, credita o sucesso dos negócios aos relacionamentos construídos. Pautada pela ética, transparência, cooperação e crescimento mútuo, as relações com os fornecedores são fundamentais. A cadeia de suprimentos da Companhia, ao final de 2021, incluía 1.635 contratadas, divididas em dois grandes grupos: materiais diretos e indiretos. Na categoria de materiais diretos estão os	GF 8

		1.635 contratadas, divididas em dois grandes grupos: materiais diretos e indiretos.	fornecedores de insumos utilizados na produção das pás, como fibra de carbono, resina e tecidos, entre outros. Essas empresas são homologadas pelo cliente final, após um rigoroso processo de avaliação técnica.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Fornecedor	BNBR3: Parceiros e fornecedores também são devidamente comunicados sobre as exigências e os procedimentos anticorrupção	As políticas e os procedimentos relacionados ao tema anticorrupção estão disciplinados em diversos instrumentos normativos que permeiam toda a organização. Como exemplo, podemos citar: Política Disciplinar, Política de Integridade e Ética, Código de Conduta Ética e Integridade, Política de Gestão de Pessoas, Manuais para Licitação e Contratos, dentre outros. Todos esses normativos estão disponíveis na intranet para colaboradores. Parceiros e fornecedores também são devidamente comunicados sobre as exigências e os procedimentos anticorrupção adotados pelo Banco do Nordeste.	GF 9
		BNBR3: instauração de processos administrativos para apuração de irregularidades e eventual aplicação de sanções aos fornecedores.	Quanto ao nosso relacionamento com fornecedores, são adotados procedimentos de salvaguarda sobre as operações, como a instauração de processos administrativos para apuração de irregularidades e eventual aplicação de sanções aos fornecedores. No exercício de 2021, não registramos processos administrativos relacionados à corrupção que tenham ensejado qualquer penalidade ou rescisão contratual. Os contratos celebrados pelo Banco do Nordeste trazem cláusulas que tratam sobre o tema anticorrupção e antipropina. Dessa forma, os termos dos contratos são conhecidos e aceitos pela contratada, na assinatura do documento	GF 10
		BNBR3: os atuais ou potenciais fornecedores de bens, os prestadores de serviço e a sociedade em geral têm acesso à Política de Integridade, ao Código de Conduta Ética e Integridade	Vale destacar que os atuais ou potenciais fornecedores de bens, os prestadores de serviço e a sociedade em geral têm acesso à Política de Integridade, ao Código de Conduta Ética e Integridade e ao link de comunicação com a Comissão de Ética e Ouvidoria, por meio do Portal do Banco na internet.	GF 11
		BNBR3: parcerias com outras	Além disso, no ano de 2021, o Banco lançou nova plataforma de aprendizagem	GF 12



		instituições (treinamentos externos).	da Universidade Corporativa (UCBNB/EaD) de forma adicional à Comunidade Virtual de Aprendizagem (CVA). No referido ano, foram capacitados 2.934 empregados em temas correlatos à anticorrupção, por meio de 19 (dezenove) cursos oferecidos nas duas plataformas virtuais de aprendizagem (CVA e UCBNB/EaD). Ademais, foram também capacitados 51 (cinquenta e um) empregados por parcerias com outras instituições (treinamentos externos).	
Gestão Geral	Gerenciament o de Fornecedor	BNBR3: Uma parceria entre Banco do Nordeste, Ministério da Economia, Ministério da Cidadania e Sebrae permite a oferta de capacitação	Uma parceria entre Banco do Nordeste, Ministério da Economia, Ministério da Cidadania e Sebrae permite a oferta de capacitação sobre empreendedorismo inovador para cliente do Crediamigo. O objetivo é impactar positivamente a gestão do micronegócio por meio da concessão de crédito em conjunto com educação financeira.	GF 13
		BNBR3: Banco do Nordeste trabalha com fornecedores dos segmentos de informática, engenharia, materiais, mobiliários e equipamentos, comunicações, locação de mão de obra, dentre outros	O Banco do Nordeste trabalha com fornecedores dos segmentos de informática, engenharia, materiais, mobiliários e equipamentos, comunicações, locação de mão de obra, dentre outros, de todas as regiões do país e, considerando a especificidade de alguns serviços, há também fornecedores estrangeiros.	GF 14
		BNBR3: o Banco destaca que, na relação com seus fornecedores, é imprescindível a adoção de um modelo de atuação que permita e garanta a disseminação de boas práticas de gestão	Em todos os editais de licitação para aquisição de bens e contratação de serviços, o Banco destaca que, na relação com seus fornecedores, é imprescindível a adoção de um modelo de atuação que permita e garanta a disseminação de boas práticas de gestão, o respeito aos direitos humanos, o cumprimento da legislação trabalhista e a conservação do meio ambiente.	GF 15
		BRIT3: em parceria com a Unimed Ceará, fizemos aferição de pressão arterial e glicemia capilar	Disponibilizamos, ainda, plano de saúde para todos os colaboradores, extensivo aos descendentes e cônjuge, com acesso aos procedimentos definidos pela Agência Nacional de Saúde (ANS) e com atuação regional ou nacional. Realizamos também	GF 16

			exames médicos para garantir que eles estejam aptos e saudáveis para suas funções. E, em parceria com a Unimed Ceará, fizemos aferição de pressão arterial e glicemia capilar, visando mapear os possíveis casos de hipertensos e diabéticos.	
Gestão Geral		GRND3: Boas práticas trabalhistas na cadeia de fornecedores	Nossos temas materiais: Boas práticas trabalhistas na cadeia de fornecedores; Avaliação ambiental de fornecedores	GF 17
		GRND3: Manual de Fornecedores: para promover a condução ética	Manual de Fornecedores: para promover a condução ética em toda a cadeia	GF 18
		GRND3: a parceria de longa data com nossos fornecedores foi fundamental	Diante da crise gerada pela pandemia, a parceria de longa data com nossos fornecedores foi fundamental para que seguissemos gerando valor. A nossa Área de Suprimentos foi uma das mais afetadas pela pandemia da Covid-19 em 2021. A cadeia global desbalanceada trouxe desafios para as empresas brasileiras e a nossa relação de proximidade e confiança com nossos parceiros foi fundamental para enfrentar essa crise.	GF 19
		GRND3: Temos fornecedores estratégicos localizados próximo às fábricas	Temos fornecedores estratégicos localizados próximo às fábricas, para melhorar a eficiência da produção. Nossa cadeia conta com fornecedores, como os de resinas termoplásticas e plastificantes, tintas e pigmentos, tecidos e enfeites, laminados sintéticos e embalagens. Para apoiar nossas operações, contamos com empresas de máquinas e equipamentos, e transportadoras, entre outras.	GF 20
		GRND3: Ao final de 2021, lançamos o Manual de Fornecedores e Prestadores de Serviços para maior eficiência e otimização na gestão da cadeia de fornecedores.	Ao final de 2021, lançamos o Manual de Fornecedores e Prestadores de Serviços para maior eficiência e otimização na gestão da cadeia de fornecedores. O Manual contempla questões da pauta ESG, incluindo compromissos com gestão da qualidade e meio ambiente, saúde e segurança do trabalho, responsabilidade social e ética e transparência. Na descrição desses itens, são exigidos programas de saúde e segurança do trabalho e medidas de erradicação de ações de discriminação, de trabalho forçado e análogo ao escravo e trabalho infantil, entre outros.	GF 21

Gestão Geral	Gerenciamento de Fornecedor	GRND3: mantemos um Programa de Logística Reversa, onde os clientes podem descartar os calçados de todas as nossas marcas, que são enviados para reciclagem	Na Grendene, mantemos um Programa de Logística Reversa, onde os clientes podem descartar os calçados de todas as nossas marcas, que são enviados para reciclagem, tanto interna como externamente. Temos parcerias com três recicladores que fazem a reciclagem externa de parte dos calçados.	GF 22
		GRND3: lançamento do Manual de Fornecedores	Ainda em novembro desse ano fiscal, foi realizado o lançamento do Manual de Fornecedores, que contou com a participação de mais de 200 fornecedores.	GF 23
		GRND3: realizamos um trabalho intensivo de qualificação da nossa cadeia de fornecedores.	A partir desses eventos, com o objetivo de apoiar a internacionalização da Companhia e capacitar nossos parceiros sobre as exigências técnicas para fornecedores de indústrias exportadoras, realizamos um trabalho intensivo de qualificação da nossa cadeia de fornecedores.	GF 24
		HAPV3: o Sistema busca aperfeiçoar continuamente a análise socioambiental de fornecedores e prestadores de serviços	O Hapvida acredita que exercer influência positiva sobre a cadeia de valor da Companhia é uma das formas de disseminar boas práticas de sustentabilidade. Assim, o Sistema busca aperfeiçoar continuamente a análise socioambiental de fornecedores e prestadores de serviços. No elo de suprimentos, ao final de 2021, essa cadeia era composta por 4.723 fornecedores, localizados em todas as regiões do Brasil. Os fornecedores do Hapvida se dividem nos seguintes segmentos: Medicamentos, Materiais Hospitalares, Materiais de Escritório, Materiais de Limpeza, Materiais de Laboratório, Materiais de Manutenção, Equipamentos, Serviços Terceirizados Diversos, Obras, Nutrição, Equipamentos e Serviços de TI.	GF 25
		HAPV3: esses parceiros foram fundamentais no êxito das ações de enfrentamento à pandemia	Em 2021, esses parceiros foram fundamentais no êxito das ações de enfrentamento à pandemia, especialmente no que se refere aos insumos necessários para garantir o atendimento aos beneficiários em locais mais afetados pela grave crise sanitária	GF 26
		MDIA3: Nesse contexto, foram criadas duas novas diretorias estatutárias: Vice-	Na busca de maior eficiência e produtividade, realizamos um importante redesenho na nossa estrutura organizacional. Alguns cargos foram suprimidos, outros criados e algumas áreas	GF 27

		Presidência de Supply Chain	unificadas. Tudo em prol de maior sinergia, segurança e agilidade no desempenho de nossas atividades. Nesse contexto, foram criadas duas novas diretorias estatutárias: Vice-Presidência de Supply Chain e Vice-Presidência Jurídica, de Governança, Riscos e Compliance.	
Gestão Geral		MDIA3: Código de Conduta de Fornecedores	Em relação às políticas internas de integridade, adotamos, dentre outros, os seguintes normativos: Política Anticorrupção; Política de Brindes, Presentes, Entretenimentos e Hospitalidades; Política de Transações com Partes Relacionadas e Demais Situações Envolvendo Conflito de Interesses; Política de Doações e Patrocínios; Protocolo de Investigação Interna e Funcionamento do Canal Ético; Política de Consequências; Política de Compras e Suprimentos; Política de Gerenciamento de Riscos; Política de Boas Práticas e Concorrência; e Código de Conduta de Fornecedores, lançado em 2021.	GF 28
		MDIA3: Mantivemos a meta de qualificar 100% dos fornecedores de matérias-primas	Mantivemos a meta de qualificar 100% dos fornecedores de matérias-primas consideradas críticas ao negócio da Companhia. Além disso, continuamos com o projeto de transição para consumo de ovos cage-free, com reporte do progresso no site da M. Dias Branco.	GF 29
		MDIA3: Qualificação de fornecedores.	<b>ANÁLISE DAS CONEXÕES DO NEGÓCIO COM OS ODS – ODS 2 FOME ZERO E AGRICULTURA SUSTENTÁVEL:</b> Doação de alimentos. Qualificação de fornecedores.	GF 30
		MDIA3: Certificação FSSC 22000 – Sistema de Gestão de Segurança dos Alimentos	<b>CERTIFICAÇÕES E LICENCIAMENTOS</b> - Certificação FSSC 22000 – Sistema de Gestão de Segurança dos Alimentos: Unidades Eusébio/CE, Fortaleza/CE (fábrica de gorduras e margarinas especiais), Salvador/BA, Bento Gonçalves/RS e Jaboatão dos Guararapes/PE.	GF 31
	Gerenciamento de Fornecedor	MDIA3: Diversas áreas da M. Dias Branco estão envolvidas na gestão de fornecedores	Diversas áreas da M. Dias Branco estão envolvidas na gestão de fornecedores, dentre elas destacamos: Suprimentos e Sistema de Gestão Industrial. Ambas possuem políticas e procedimentos que corroboram os compromissos relacionados à sustentabilidade assumidos pela	GF 32

			Companhia. Os procedimentos são revisados periodicamente para manter seu alinhamento com o mercado.	
Gestão Geral		MDIA3: Nossa cadeia de suprimentos é formada por fornecedores de todas as regiões do Brasil	Nossa cadeia de suprimentos é formada por fornecedores de todas as regiões do Brasil e também do exterior, distribuídos principalmente nas categorias Matérias-primas, Trigo, Embalagens, Indústria & Energia, Logística, Administrativo & Comercial e Nutrição. Em 2021, atuamos com cerca de 6.500 fornecedores que representaram gastos anuais da ordem de R\$ 6,6 bilhões.	GF 33
		MDIA3: A Companhia utiliza uma metodologia de gestão de fornecedores baseada em critérios específicos para cada grupo e categoria.	A Companhia utiliza uma metodologia de gestão de fornecedores baseada em critérios específicos para cada grupo e categoria. Em 2021, foram implementadas melhorias como a ampliação das análises documentais de novos fornecedores, revisão de formulários de autoavaliação de fornecedores para alinhamento com o tema Mudanças Climáticas e Gestão de Carbono e intensificação de comunicados de qualificação por meio do nosso principal canal de comunicação interno – o Workplace.	GF 34
		MDIA3: implementamos a Página de Fornecedores, um website específico com informações e materiais destinados a esse público, além da disponibilização de um contato direto com nossa área de Suprimentos. Também publicamos o Código de Conduta de Fornecedores	Ainda em 2021, implementamos a Página de Fornecedores, um website específico com informações e materiais destinados a esse público, além da disponibilização de um contato direto com nossa área de Suprimentos. Também publicamos o Código de Conduta de Fornecedores, com o intuito de estabelecer diretrizes e engajar esse público na construção de boas práticas de ESG. A publicação foi divulgada no website da Companhia e na Página de Fornecedores, além de ter sido enviada diretamente por e-mail pela área de Suprimentos.	GF 35
		PGMN3: Comercializamos 15,6 mil itens, de 440 fornecedores, com foco no varejo farmacêutico,	Nossas lojas têm a ampla diversificação e variedade de produtos como um grande diferencial. Comercializamos 15,6 mil itens, de 440 fornecedores, com foco no varejo farmacêutico, oferecendo medicamentos de referência e genéricos, produtos polivitamínicos e itens de perfumaria que vão da higiene à beleza.	GF 36

Gestão Geral	Gerenciament o de Fornecedor	PGMN3: TODOS ESSES ITENS SÃO FORNECIDOS POR PARCEIROS FUNDAMENTAIS, DE DIFERENTES REGIÕES DO PAÍS, PORTES E SETORES	PARA DESENVOLVER NOSSAS OPERAÇÕES, FAZEMOS AQUISIÇÃO DE DIVERSOS PRODUTOS, ENTRE ELES MEDICAMENTOS SIMILARES E GENÉRICOS; MEDICAMENTOS ISENTOS DE PRESCRIÇÃO; FRALDAS; PRODUTOS INFANTIS, DE HIGIENE E BELEZA; DERMOCOSMÉTICOS; PRODUTOS PARA SAÚDE E ALIMENTOS. TODOS ESSES ITENS SÃO FORNECIDOS POR PARCEIROS FUNDAMENTAIS, DE DIFERENTES REGIÕES DO PAÍS, PORTES E SETORES. Nossos contratos seguem o Código de Conduta Ética e as políticas e compromissos da Pague Menos. Por isso, todos os nossos fornecedores devem cumprir com os termos firmados na formalização das parcerias.	GF 37
		PGMN3: contamos com um processo de seleção bem definido, composto de auditoria econômica, financeira, de viabilidade e técnica de fábrica.	Além disso, contamos com um processo de seleção bem definido, composto de auditoria econômica, financeira, de viabilidade e técnica de fábrica. Em 2021, iniciamos o processo para contemplar, também, questões de ASG, em algumas vistorias. Exigimos uma série de documentos, como alvarás, certificações e autorizações de funcionamento, em conformidade com as autoridades regulatórias. Em 2021, implantamos ainda a auditoria fabril em todos os fornecedores e incluímos um processo de devolução e coleta, integrado ao nosso Portal do Fornecedor.	GF 38
		PGMN3: Em 2021, iniciamos a implementação de um software que torna o nosso processo de seleção de fornecedores ainda mais estruturado e eficaz.	Em 2021, iniciamos a implementação de um software que torna o nosso processo de seleção de fornecedores ainda mais estruturado e eficaz. Por meio da ferramenta, realizamos a auditoria econômica, financeira, de viabilidade e técnica de fábrica, bem como analisamos critérios e padrões ASG, levando em consideração as dimensões: social, ambiental e de governança dos parceiros. Nosso próximo passo é expandir a implementação do software para todos os nossos fornecedores, aprimorando a nossa avaliação ambiental e social e fortalecendo nossos compromissos com estes pilares da Agenda ASG	GF 39

Gestão Geral		PGMN3: Logística reversa de medicamentos	Logística reversa de medicamentos: Adotamos processos rigorosos para controle e descarte de medicamentos, que envolvem demanda do consumidor – para que tenhamos estoque na medida certa – e negociação com fornecedores, para compensar os custos envolvidos na operação do descarte correto. Cerca de seis meses antes do vencimento, os medicamentos são retirados das lojas, retornando para nossos Centros de Distribuição, onde são encaminhados à incineração. O valor do volume descartado pela Pague Menos é negociado com a indústria em prazos e descontos.	GF 40
	Gerenciamento de Mudança Organizacional	AERI3: agregamos novos colaboradores e demos início a um novo ciclo de operações	Como em outros momentos de nossa história, a resiliência e o engajamento das pessoas fizeram a diferença na Aeris em 2021. Em meio a um cenário ainda repleto de incertezas, em virtude do prolongamento da pandemia de Covid-19, vivenciamos desafios corporativos relevantes, superados com competência, trabalho em equipe e, especialmente, foco em nosso propósito. No ano de 2021, crescemos nossa estrutura, agregamos novos colaboradores e demos início a um novo ciclo de operações, com novas linhas de produção.	GM O1
		AERI3: descomissionou duas linhas de produção, fez a transição de duas linhas maduras para não maduras e instalou cinco novas linhas	Nosso trabalho não para. Os impactos positivos da atuação da Aeris no segmento de energia e na sociedade em geral nos animam a seguir em frente. Durante o ano de 2021, a Companhia descomissionou duas linhas de produção, fez a transição de duas linhas maduras para não maduras e instalou cinco novas linhas, das quais três para o novo cliente Siemens Gamesa – esse novo contrato, que envolve capacidade total equivalente a 3,8 gigawatts de potência e valor estimado de R\$ 3 bilhões, fortalecerá o crescimento da Companhia. Como resultado, houve um aumento da receita operacional líquida em 12,6%, fechando o ano com R\$ 2.486,2 milhões em faturamento.	GM O2
		AERI3: produziram 2.282 unidades ao longo do ano – quantidade 16,5% inferior à registrada	Nesse cenário, a cadeia eólica, da qual a Aeris faz parte, está na base da transformação econômica global, ao impulsionar uma fonte de energia limpa e competitiva quanto à viabilidade financeira.	GM O3

		2020, em decorrência do maior volume de linhas de produção não maduras	Ao final de 2021, a Aeris mantinha 17 linhas de produção com moldes ativos, que produziram 2.282 unidades ao longo do ano – quantidade 16,5% inferior à registrada 2020, em decorrência do maior volume de linhas de produção não maduras, em fase de ramp up. Do total de potência gerada, 67% foram destinadas ao mercado nacional e o restante a outros seis países	
Gestão Geral		AERI3: O crescimento estruturado prepara a Companhia para os desafios inerentes à expansão das atividades	Iniciada em 2020, a sexta fase de expansão da Aeris trouxe incrementos significativos na produção, dobrando a capacidade total entregue ao mercado. O crescimento estruturado prepara a Companhia para os desafios inerentes à expansão das atividades, como fluxo e armazenamento de matéria-prima, componentes e produto acabado dentro da unidade fabril, gestão de resíduos, contratação e treinamento de profissionais, coleta de dados e processamento de informações, aperfeiçoamento do sistema de gestão, dentre outros.	G M O4
		AERI3: as iniciativas que integravam ambos serão gradualmente substituídas ou aperfeiçoadas, com foco no novo ciclo de expansão dos negócios.	Como resultado desse trabalho, os Programas de Excelência e Vento Sem Fronteiras, que vinham sendo aplicados nos últimos anos para direcionar ações estratégicas, foram concluídos. Assim, as iniciativas que integravam ambos serão gradualmente substituídas ou aperfeiçoadas, com foco no novo ciclo de expansão dos negócios.	G M O5
		AERI3: RISCO REGULATÓRIO: está associado à ocorrência de modificações nas normativas e ações de órgãos reguladores que podem afetar significativamente a habilidade da Companhia em administrar	CATEGORIAS DOS RISCOS E OPORTUNIDADES MONITORADOS - RISCO REGULATÓRIO: está associado à ocorrência de modificações nas normativas e ações de órgãos reguladores que podem afetar significativamente a habilidade da Companhia em administrar eficientemente seus negócios.	G M O6
		AERI3: Os desdobramentos da pandemia de Covid-19, pelo segundo ano consecutivo,	Os desdobramentos da pandemia de Covid-19, pelo segundo ano consecutivo, impactaram as cadeias de fornecimento de insumos de todo o setor produtivo. O aumento dos custos da matéria-prima e,	G M O7



		impactaram as cadeias de fornecimento de insumos	especialmente do frete, cotados em dólar, ajudam a incrementar a inflação global. Nesse contexto, o custo da geração de energia também subiu, afetado por eventos climáticos adversos. Contudo, na Aeris os efeitos inflacionários tiveram um impacto menor, uma vez que as variações de preços de materiais diretos são repassadas aos clientes, conforme preveem os contratos.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Mudança Organizacional	AERI3: Ainda como reflexo da pandemia, em 2021 a Aeris priorizou, sempre que possível, a realização de treinamentos online	Em um ano marcado pelo ingresso de novos colaboradores, a Aeris reforçou os investimentos em capacitação do quadro funcional – no ano foram 350,8 mil horas de treinamento, com média de 65,3 horas por colaborador – um aumento de 83% em relação ao ano anterior. Ainda como reflexo da pandemia, em 2021 a Aeris priorizou, sempre que possível, a realização de treinamentos online, principalmente os decorrentes de exigências legais e normativas – foram 3.974 treinamentos de Normas Regulamentadoras (NR), obrigatórios para o desempenho de algumas funções.	G M O8
		AERI3: novos desafios e restrições, que exigiram resiliência dos colaboradores	O ano de 2021 foi o segundo de combate à pandemia de Covid-19, com novos desafios e restrições, que exigiram resiliência dos colaboradores e o reforço de procedimentos e campanhas de sensibilização para evitar a disseminação da Covid-19, especialmente na fase mais aguda da crise sanitária no Brasil, no primeiro semestre.	G M O9
		AERI3: em 2021 o time de suprimentos da Aeris usou de muito planejamento e criatividade para evitar a falta de insumos.	IMPACTO DA PANDEMIA: Sofrendo os reflexos na indústria, com o segundo ano de pandemia, em 2021 o time de suprimentos da Aeris usou de muito planejamento e criatividade para evitar a falta de insumos. Diferente de muitas fábricas pelo mundo todo, a Companhia não chegou a paralisar as operações, mas sentiu os custos – principalmente da matéria-prima e do frete – impactarem os negócios.	G M O1 0
		BNBR3: O Banco do Nordeste superou o contexto complexo da crise sanitária mundial, que se prolongou em 2021	O Banco do Nordeste superou o contexto complexo da crise sanitária mundial, que se prolongou em 2021, desempenhando papel fundamental na retomada do crescimento e do desenvolvimento regional e de acordo com os pilares da sustentabilidade.	G M O1 1
		BNBR3: o Banco do Nordeste	Em um cenário adverso, com restrições e medidas necessárias para minimizar os	G M

		permaneceu trabalhando para oferecer crédito e conhecimento a seus clientes	impactos da pandemia de Covid-19, em 2021, o Banco do Nordeste permaneceu trabalhando para oferecer crédito e conhecimento a seus clientes e, principalmente, àqueles mais atingidos pela pandemia e seus efeitos e tradicionalmente à margem do sistema financeiro.	O1 2
		BRIT3: amplo processo de estruturação dos nossos aspectos de governança	Fizemos nossa estreia no mercado de capitais, primeiro com a emissão de debêntures incentivadas e depois com a nossa oferta pública inicial de ações (IPO) na B3. Para que isso fosse possível, passamos por um amplo processo de estruturação dos nossos aspectos de governança, com a criação do Conselho de Administração, de comitês e com o lançamento do nosso Código de Ética.	G M O1 3
		BRIT3: a infraestrutura de telecomunicações e as soluções digitais assumiram um papel fundamental para garantir a continuidade dos negócios	Em um ano marcado pela intensificação da concorrência e por diversas medidas de restrição de deslocamentos adotadas para tentar conter o avanço do coronavírus, a infraestrutura de telecomunicações e as soluções digitais assumiram um papel fundamental para garantir a continuidade dos negócios e da vida em sociedade, em um cenário inédito.	G M O1 4
Gestão Geral		GRND3: cenário econômico desafiador e do desaquecimento do mercado interno, encerramos o ano com bons resultados	Mesmo diante de um cenário econômico desafiador e do desaquecimento do mercado interno, encerramos o ano com bons resultados, focando nosso trabalho nas oportunidades do mercado externo e no desenvolvimento de produtos. Assim, crescemos em comparação aos últimos anos, tanto em relação à nossa receita bruta, que atingiu R\$ 2,85 bilhões, quanto ao número de pares vendidos, que atingiu a marca de 154 milhões. Nosso comprometimento, e o empenho das nossas equipes para superar os desafios, possibilitaram que finalizássemos o ano com aumento da nossa positividade e com crescimento do número de clientes que compraram nossos produtos.	G M O1 5
	Gerenciamento de Mudanças Organizacional	GRND3: em virtude dos impactos da pandemia, a loja física da Galeria Melissa em Londres encerrou suas atividades. Hoje,	Em 2021, em virtude dos impactos da pandemia, a loja física da Galeria Melissa em Londres encerrou suas atividades. Hoje, atende apenas via e-commerce.	G M O1 6

		atende apenas via e-commerce.		
Gestão Geral		GRND3: em 2020, devido à pandemia, colocamos dez lojas no ar em dez meses	A Melissa foi a precursora em nossas lojas virtuais e, em 2020, devido à pandemia, colocamos dez lojas no ar em dez meses, sendo sete canais das nossas marcas e duas plataformas B2B no Brasil, e uma loja Melissa nos EUA. Em 2021, a Grendene também inaugurou a loja virtual da Melissa na Itália e lançou o marketplace Nuar	G M O1 7
		GRND3: exploramos as oportunidades do mercado externo, diante da retomada das atividades econômicas.	Diante disso, para manter a saúde financeira do negócio, exploramos as oportunidades do mercado externo, diante da retomada das atividades econômicas. A desvalorização cambial nesse contexto favoreceu a Grendene, permitindo que tivéssemos margens positivas. A estratégia do mercado externo, de diversificar sua base de fornecedores e reduzir a exposição à China, trouxe grandes oportunidades para a Companhia.	G M O1 8
		GRND3: Diante da crise gerada pela pandemia, a parceria de longa data com nossos fornecedores foi fundamental para que seguissemos gerando valor.	Diante da crise gerada pela pandemia, a parceria de longa data com nossos fornecedores foi fundamental para que seguissemos gerando valor. A nossa Área de Suprimentos foi uma das mais afetadas pela pandemia da Covid-19 em 2021. A cadeia global desbalanceada trouxe desafios para as empresas brasileiras e a nossa relação de proximidade e confiança com nossos parceiros foi fundamental para enfrentar essa crise.	G M O1 9
		GRND3: Decidimos internalizar nossas lojas online e o início da pandemia, em 2020, acelerou essa transformação digital.	Decidimos internalizar nossas lojas online e o início da pandemia, em 2020, acelerou essa transformação digital. Em agosto de 2021, iniciamos a implementação da internalização e colocamos dez lojas no ar em dez meses, sendo sete delas das nossas marcas no Brasil, duas lojas da Melissa sendo uma nos EUA e uma na Itália, duas plataformas B2B (venda para nossos parceiros comerciais) para o mercado nacional e o marketplace da Nuar	G M O2 0
		GRND3: Em 2021, apesar dos impactos da pandemia da Covid-19, que dificultaram a execução de diversas ações, seguimos	Na Grendene, estamos comprometidos em ampliar a nossa geração de valor às comunidades locais. Em 2021, apesar dos impactos da pandemia da Covid-19, que dificultaram a execução de diversas ações, seguimos apoiando iniciativas e projetos sociais com os quais mantemos vínculos, a	G M O2 1

		apoiando iniciativas e projetos sociais	fim de ampliar nossa contribuição com entidades que busquem auxiliar em causas sociais, nas regiões onde estamos inseridos, bem como contribuir com a conscientização para a sustentabilidade dentro e fora da Companhia.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Mudanças Organizacional	HAPV3: Mais resilientes e esperançosos.	Mais resilientes e esperançosos. Assim encerramos 2021, o segundo ano da maior crise sanitária da história recente, que exigiu do Sistema Hapvida — e de toda a sociedade — o que parecia impossível: um esforço ainda superior ao realizado em 2020.	G M O2 2
		HAPV3: os desafios inerentes à pandemia foram sendo superados, um a um, demonstrando a solidez de nosso Sistema	No final do ano, ao mesmo tempo em que acompanhávamos com otimismo a queda acentuada do número de internações, foi preciso enfrentar a terceira onda pandêmica, causada pela variante ômicron, e por uma epidemia de Influenza — o que aumentou substancialmente a demanda por atendimentos de urgência em nossas unidades, bem como por consultas de telemedicina. Dessa forma, os desafios inerentes à pandemia foram sendo superados, um a um, demonstrando a solidez de nosso Sistema e a assertividade da estratégia corporativa que temos executado nos últimos anos.	G M O2 3
		HAPV3: o Hapvida não mediu esforços na manutenção de diferentes ações, preventivas e paliativas, para atender os beneficiários contaminados	O início da vacinação contra a Covid-19 no país, em janeiro de 2021, foi um importante passo para o enfrentamento da pandemia. Como esse processo se deu de forma gradual, ao longo do ano — com grande aumento no número de casos registrados no primeiro semestre —, o Hapvida não mediu esforços na manutenção de diferentes ações, preventivas e paliativas, para atender os beneficiários contaminados, chegando à marca de 28 mil recuperados em sua rede. Essas ações, coordenadas por uma Comissão de Crise multidisciplinar, incluíram investimentos, realocação de suprimentos e equipes, além da avaliação sistemática das medidas necessárias para oferecer a assistência mais adequada em cada cenário.	G M O2 4
		HAPV3: Ações em destaque: combate à Covid-19 -	Ações em destaque: combate à Covid-19 - • Abertura de leitos conforme necessidade local.	G M O2 5

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura de leitos conforme necessidade local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento diário do cenário e dos riscos, pela Comissão de Crise.</li> </ul>	
Gestão Geral		HAPV3: Os esforços na busca de novas soluções por meio de diversas iniciativas em curso têm por objetivo aumentar a eficiência das operações	Verticalização: A cultura do Hapvida valoriza a excelência operacional, o controle de custos, a inovação e, sobretudo, a qualidade assistencial. Os esforços na busca de novas soluções por meio de diversas iniciativas em curso têm por objetivo aumentar a eficiência das operações e melhorar a percepção do cliente em relação à qualidade dos serviços prestados.	G M O2 6
		HAPV3: o Sistema Hapvida, que enfrentou, ao longo do ano, os desafios criados pelo agravamento da Covid-19 no Brasil	O Hapvida anunciou a combinação de negócios com a NotreDame Intermédica e concluiu com sucesso a segunda oferta subsequente primária e secundária de ações (follow on), num montante de R\$ 2,7 bilhões. Somado a isso, a Companhia emitiu a segunda debênture no valor de R\$ 2,5 bilhões e captou R\$ 1 bilhão em certificados de recebíveis imobiliários (CRI). Tais ações foram relevantes para o Sistema Hapvida, que enfrentou, ao longo do ano, os desafios criados pelo agravamento da Covid-19 no Brasil, ainda no primeiro trimestre, além da chegada de uma terceira onda da pandemia e um surto de influenza, no fim de 2021.	G M O2 7
	Gerenciamento de Mudança Organizacional	HAPV3: força tarefa que envolvia, além de eventuais deslocamentos das equipes de saúde	Acompanhando a evolução da pandemia em diferentes regiões do país, marcada por picos de contágio em momentos diferentes do ano, foi realizada uma força tarefa que envolvia, além de eventuais deslocamentos das equipes de saúde, as áreas de Suprimentos e Engenharia para adaptar a infraestrutura, com implantação de leitos e novos equipamentos em unidades de atendimento e hospitais. Prezando pela transparência na divulgação dos dados, toda a mobilização bem como seus resultados foram informados aos clientes e demais públicos, por meio de boletins diários divulgados nas redes sociais. Ao todo, foram contabilizados, em 2021, 24.341 internações por síndrome viral (suspeita de Covid-19) e cerca de 1,5 milhão de atendimentos relacionados a doenças respiratórias. Ao longo do ano, foram	G M O2 8

			registrados no Sistema Hapvida 5.233 óbitos por Covid-19.	
Gestão Geral		HAPV3: Hapvida montou, em uma noite, um hospital completo — com a implantação de leitos, fornecimento de oxigênio, alocação de pessoal	Em resposta ao agravamento da crise sanitária na capital amazonense, o Hapvida montou, em uma noite, um hospital completo — com a implantação de leitos, fornecimento de oxigênio, alocação de pessoal capacitado e oferta de todos os materiais e sistemas necessários para implementar o atendimento de alta qualidade, além de um núcleo de observação e controle. Na mesma época, a Companhia disponibilizou cilindros de oxigênio para o SUS em Manaus, se integrando à mobilização nacional para salvar vidas.	G M O2 9
		HAPV3: uma parcela de profissionais, classificada como grupo de risco, foi direcionada à telemedicina	Além disso, uma parcela de profissionais, classificada como grupo de risco, foi direcionada à telemedicina — medida voltada a reduzir a exposição das pessoas ao vírus e desafogar os atendimentos de urgência e emergência. Apesar de todos os esforços e cuidados, o Hapvida teve colaboradores diagnosticados com Covid-19 ao longo de 2021, sendo imediatamente afastados do trabalho para tratamento e acompanhamento pela equipe médica e de enfermagem. O Hapvida lamentou a perda de 33 colaboradores que vieram a óbito em decorrência da doença.	G M O3 0
		HAPV3: esses parceiros foram fundamentais no êxito das ações de enfrentamento à pandemia	Em 2021, esses parceiros foram fundamentais no êxito das ações de enfrentamento à pandemia, especialmente no que se refere aos insumos necessários para garantir o atendimento aos beneficiários em locais mais afetados pela grave crise sanitária.	G M O3 1
		MDIA3: realizou mudanças estratégicas importantes	A M. Dias Branco, a partir de sua experiência de quase 70 anos de mercado, e firmemente motivada pela crença no Brasil e na recuperação da economia mundial, realizou mudanças estratégicas importantes, com o propósito de continuar sua histórica trajetória de crescimento e lucratividade, combinada com a manutenção da reconhecida qualidade de seus produtos.	G M O3 2
Gestão Geral		MDIA3: Alguns cargos foram suprimidos, outros	Na busca de maior eficiência e produtividade, realizamos um importante redesenho na nossa estrutura	G M

		criados e algumas áreas unificadas.	organizacional. Alguns cargos foram suprimidos, outros criados e algumas áreas unificadas. Tudo em prol de maior sinergia, segurança e agilidade no desempenho de nossas atividades. Nesse contexto, foram criadas duas novas diretorias estatutárias: Vice-Presidência de Supply Chain e Vice-Presidência Jurídica, de Governança, Riscos e Compliance.	O3 3
Gestão Geral	Gerenciamento de Mudanças Organizacional	MDIA3: adotamos ações concretas e efetivas de retomada das margens e proteção do caixa.	Em um cenário de consumo impactado pela inflação, há naturais dificuldades em se compensar essa alta de custos no repasse de preço ao consumidor. Sabemos, porém, que esse é um cenário atípico e transitório. Nesse contexto, além de diversas outras medidas, adotamos ações concretas e efetivas de retomada das margens e proteção do caixa.	G M O3 4
		MDIA3: a M. Dias Branco provou resiliência ao fazer mudanças	O desenvolvimento sustentável faz parte da cultura da empresa, que reconhece o trabalho realizado no ano que passou em suas 15 indústrias e 28 centros de distribuição localizados estrategicamente pelo Brasil. Em 2021, o ambiente de negócios e consumo foi desafiador, mas a M. Dias Branco provou resiliência ao fazer mudanças necessárias para superar os desafios de forma ágil.	G M O3 5
		MDIA3: Iniciamos em 2021 a construção do nosso plano de continuidade de negócio.	CONTINUIDADE DE NEGÓCIO: Iniciamos em 2021 a construção do nosso plano de continuidade de negócio. O primeiro passo foi criar um processo de análise do impacto do negócio – BIA (Business Impact Analysis), que consiste em mapear as dependências e os riscos mais críticos para a M. Dias Branco que podem interromper a operação (pessoas, insumos, sistemas, entre outros).	G M O3 6
		MDIA3: no entanto, a Companhia se adaptou rapidamente	Em 2020, nossas exportações alcançaram um novo patamar de faturamento, ultrapassando a casa dos R\$ 200 milhões de receita líquida com crescimento de 273% versus 2019. Parte desse efeito veio de vendas não recorrentes geradas pela crise pandêmica e os seus efeitos na demanda e oferta mundial dos itens que exportamos, com destaque para as massas, farinhas e margarinas. Era esperado que tal demanda se arrefecesse com a pandemia; no entanto, a Companhia se adaptou rapidamente e	G M O3 7

			soube transformar essas oportunidades em plataformas mais estáveis de negócio em 2021, mantendo os patamares elevados de faturamento em comparação com o período pré-pandemia.	
Gestão Geral		MDIA3: equipe de exportações foi reestruturada, com a criação de uma gerência de operações e concentração de todo o time no Ceará	Para manter os custos operacionais baixos e a eficiência no serviço, a equipe de exportações foi reestruturada, com a criação de uma gerência de operações e concentração de todo o time no Ceará. Já para alavancar as vendas, foram feitos investimentos em marketing e trade marketing na América do Sul, com destaque para a primeira campanha em TV aberta da marca Isabela no Uruguai.	G M O3 8
		MDIA3: M. Dias Branco se manteve ativa no mercado	Apesar de todos os desafios desse ano turbulento, a M. Dias Branco se manteve ativa no mercado, participando, depois de mais de um ano, de uma feira presencial: a Anuga 2021, na Alemanha. Participamos também de várias rodadas de negócio virtuais, mantendo o dinamismo característico.	G M O3 9
		MDIA3: Companhia concentrou esforços ao longo do ano no lançamento de produtos com maior valor agregado e readequação dos preços	Em harmonia com a estratégia de crescimento com lucratividade e diante de um cenário de efeito desfavorável do câmbio e preços elevados das commodities, a Companhia concentrou esforços ao longo do ano no lançamento de produtos com maior valor agregado e readequação dos preços, além da captura de ganhos de produtividade.	G M O4 0
		MDIA3: a produção foi intensificada em 2020, com o intuito de atender à crescente demanda	Vale ressaltar que a produção foi intensificada em 2020, com o intuito de atender à crescente demanda observada no contexto do início da pandemia. Assim, a queda é impactada pela forte demanda, principalmente entre o 2T20 e o 3T20, a qual conduziu à reativação de linhas produtivas e inclusão de novos turnos, o que implicou em uma base comparativa maior.	G M O4 1
	Gerenciamento de Mudanças Organizacional	PGMN3: Esses resultados são consequências de um profundo turnaround	O sólido resultado de 2021, com expansão de margens, superou as expectativas para o início da negociação de ações da Pague Menos na Bolsa de Valores (B3) e foi alcançado mesmo com cenário macroeconômico consideravelmente mais desafiador do que o originalmente previsto, com agravamento da pandemia, pressão inflacionária em importantes despesas	G M O4 2



			operacionais e forte diminuição do poder de compra das famílias. Esses resultados são consequências de um profundo turnaround realizado ao longo dos últimos anos na Companhia. Atraímos mais talentos, tornamos nossa governança mais robusta e investimos na profissionalização da gestão.	
Gestão Geral		PGMN3: passamos por uma grande reestruturação, com a implementação de políticas internas	Desde a abertura de capital, integramos o Novo Mercado da B3, segmento de listagem que contempla padrões e boas práticas de governança superiores aos estabelecidos pela legislação. Para nos prepararmos para as negociações de ações na Bolsa de Valores, passamos por uma grande reestruturação, com a implementação de políticas internas e comitês — incluindo as relacionadas ao tema ética e integridade —, fortalecimento dos órgãos de controle internos, introdução de membros independentes no Conselho de Administração e contratação de executivos experientes nos setores de atuação da Companhia.	G M O4 3
		PGMN3: O varejo farmacêutico manteve-se resiliente: o setor foi protagonista na pandemia	O varejo farmacêutico manteve-se resiliente: o setor foi protagonista na pandemia, tornando-se um centro primário de atenção à saúde, com a venda de medicamentos e prestação de serviços, como a realização de testes de Covid-19.	G M O4 4
	Gerenciament o de Mudança Organizacion al	PGMN3: O crescimento foi impulsionado pela demanda de testes de Covid-19 e também pelo início da mudança de hábito da população	Atendimento e adesão ao Clinic Farma: A quantidade de consultas realizadas pelo Clinic Farma praticamente triplicou durante o ano e dá indícios de se tornar uma linha de receita relevante. O crescimento foi impulsionado pela demanda de testes de Covid-19 e também pelo início da mudança de hábito da população, que começa a reconhecer nossos consultórios farmacêuticos como uma solução prática e conveniente para o atendimento primário de problemas de saúde, tanto agudos como crônicos, contribuindo diretamente para a saúde e o bem-estar da população.	G M O4 5
		PGMN3: Embora 2021 tenha sido um ano desafiador, conseguimos manter nosso crescimento	Admissões e demissões: Embora 2021 tenha sido um ano desafiador, conseguimos manter nosso crescimento orgânico e gerar 1.338 novos postos de trabalho. Ao todo, foram 6.107 admissões, versus 4.769 demissões, conforme dados a seguir.	G M O4 6

Gestão Geral		PGMN3: Em 2021, quando o Brasil enfrentou a fase mais aguda da pandemia, os cuidados foram intensificados	Em 2021, quando o Brasil enfrentou a fase mais aguda da pandemia, os cuidados foram intensificados, com campanhas de comunicação frequentes sobre ações para evitar o contágio pelo novo Coronavírus e, também, sobre formas de aliviar o estresse, com foco na promoção da saúde mental.	GM O4 7
	Gerenciamento de Projetos	AERI3: a sexta fase de expansão da Aeris	Iniciada em 2020, a sexta fase de expansão da Aeris trouxe incrementos significativos na produção, dobrando a capacidade total entregue ao mercado. O crescimento estruturado prepara a Companhia para os desafios inerentes à expansão das atividades, como fluxo e armazenamento de matéria-prima, componentes e produto acabado dentro da unidade fabril, gestão de resíduos, contratação e treinamento de profissionais, coleta de dados e processamento de informações, aperfeiçoamento do sistema de gestão, dentre outros.	GP 1
		AERI3: as iniciativas que integravam ambos serão gradualmente substituídas ou aperfeiçoadas, com foco no novo ciclo de expansão dos negócios.	Como resultado desse trabalho, os Programas de Excelência e Vento Sem Fronteiras, que vinham sendo aplicados nos últimos anos para direcionar ações estratégicas, foram concluídos. Assim, as iniciativas que integravam ambos serão gradualmente substituídas ou aperfeiçoadas, com foco no novo ciclo de expansão dos negócios.	GP 2
		AERI3: trabalho para aplicação das recomendações do Guia de Implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	Nesse sentido, em 2020 a Companhia deu início a um trabalho para aplicação das recomendações do Guia de Implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em sua estratégia corporativa. A partir de um amplo diagnóstico, que considerou iniciativas desenvolvidas e potencial de contribuição à Agenda, foram definidos os ODS prioritários para o negócio	GP 3
		AERI3: a proposição de indicadores e metas relativos a esses ODS, a serem monitorados, ficou sob responsabilidade do Grupo de Trabalho (GT) dos ODS	Ao longo de 2021, a proposição de indicadores e metas relativos a esses ODS, a serem monitorados, ficou sob responsabilidade do Grupo de Trabalho (GT) dos ODS – formado pelas áreas de Comunicação e Inteligência Social, Excelência Operacional, Meio Ambiente e Saúde da Companhia. Contando com assessoria técnica da BG Soluções Sociais, parceira especializada no tema, esse	GP 4

			trabalho teve como base a metodologia SDG Compass.	
Gestão Geral		AERI3: O GT trabalhou durante três meses no desenvolvimento de diretrizes internas para o monitoramento dos ODS	O GT trabalhou durante três meses no desenvolvimento de diretrizes internas para o monitoramento dos ODS e sua adequação à realidade da Aeris. Considerados os desafios atuais e futuros da Companhia e da região onde estamos inseridos, foi também elaborado um estudo que contemplou 16 indicadores e 14 metas globais, envolvendo os sete objetivos prioritários e as ações internas a serem executadas para atingir as respectivas metas.	GP 5
		AERI3: integrar ainda mais os ODS à estratégia	Para 2022, a Companhia direcionará esforços para integrar ainda mais os ODS à estratégia, bem como para comunicar seu compromisso com a Agenda junto aos seus principais stakeholders.	GP 6
		AERI3: contribui para a meta 5.5 da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, proposta pela ONU	Em 2021, a Companhia manteve duas conselheiras, o equivalente a 40% dos membros que compõe o órgão. Assim, contribui para a meta 5.5 da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, proposta pela ONU, que desafia a sociedade a “garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública” – o que inclui estruturas de governança das empresas.	GP 7
	Gerenciament o de Projetos	AERI3: Ciente da relevância que o período de ramp up tem para o negócio, a Aeris estruturou uma área dedicada exclusivamente a esse processo com uma equipe focada no desenvolvimento de ferramentas e métodos de gestão que, além de garantirem os resultados dos projetos em curso, geram conhecimento para aplicações futuras.	Ao final de 2021, a Companhia tinha 17 linhas de produção ativas, sendo 11 linhas maduras e seis linhas em processo de amadurecimento – em operação há menos de um ano. Essas linhas produziram um total de 2.282 pás, o suficiente para equipar 760 aerogeradores – uma vez que cada aerogerador utiliza um conjunto de três pás, complementares e balanceadas entre si. Ciente da relevância que o período de ramp up tem para o negócio, a Aeris estruturou uma área dedicada exclusivamente a esse processo, com uma equipe focada no desenvolvimento de ferramentas e métodos de gestão que, além de garantirem os resultados dos projetos em curso, geram conhecimento para aplicações futuras.	GP 8

Gestão Geral		AERI3: Com Comitê de Diversidade ativo, a Aeris seguiu concentrando esforços na promoção da equidade de gênero	Com Comitê de Diversidade ativo, a Aeris seguiu concentrando esforços na promoção da equidade de gênero, buscando ampliar o número de mulheres em cargos de gestão, bem como foram criadas frentes de trabalho para inclusão de profissionais LGBTQIA+ e PCDs (que eram 134 ao final do ano), bem como para promoção da cultura antirracista.	GP 9
	Gerenciamento de Projetos	AERI3: A Companhia tenta direcionar recursos para projetos que impactem a região de Caucaia e São Gonçalo do Amarante, próximas a suas operações.	O programa de Gestão de Projetos Incentivados da Aeris orienta o patrocínio a ações que se enquadram na Lei de Incentivo à Cultura, Lei de Incentivo ao Esporte, Lei do Fundo da Criança e do Adolescente, Lei do Fundo do Idoso, Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência (PRONAS/ PCD) e Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (PRONON). A Companhia tenta direcionar recursos para projetos que impactem a região de Caucaia e São Gonçalo do Amarante, próximas a suas operações.	GP 10
		BNBR3: planejamento empresarial enfatiza o modelo de gestão por resultados (GpR)	Nosso planejamento empresarial enfatiza o modelo de gestão por resultados (GpR) visando orientar a atuação do Banco e alinhar todos os esforços para a obtenção dos objetivos institucionais.	GP 11
		BNBR3: Projeto Estratégico Arquivo Digital de Documentos	Merece destaque o Projeto Estratégico Arquivo Digital de Documentos, cujo objetivo principal é reduzir o estoque de documentos em arquivos físicos e viabilizar a transição de futuros documentos para o formato digital. Além de benefícios como segurança de documentos, agilidade no atendimento a demandas de clientes e maior facilidade no controle do acesso a informações, há também a redução de cópias físicas de documentos e a consequente redução do uso de papel.	GP 12
		BNBR3: A segunda edição da Campanha Juntos pela Vida	A segunda edição da Campanha Juntos pela Vida, que teve como lema “Juntos pela Vida – para a solidariedade não há distância”, foi lançada pelo Banco do Nordeste, em 2021, com o objetivo de arrecadar alimentos em benefício de pessoas em situação de vulnerabilidade no atual cenário da pandemia de Covid-19.	GP 13
		BNBR3: programação do FNE é aderente à Política	A execução da programação do FNE é aderente à Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR), a qual	GP 14

		Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR)	preconiza o apoio a subespaços regionais, objetivando reduzir desigualdades regionais e promover a equidade no acesso a oportunidades de desenvolvimento.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Projetos	BNBR3: O PNCF Social inclui o Subprojeto de Aquisição de Terras (SAT)	O PNCF Social inclui o Subprojeto de Aquisição de Terras (SAT), que compreende recursos para aquisição de imóveis rurais e das benfeitorias neles existentes e, ainda, despesas acessórias relativas à aquisição do imóvel rural, como: tributos; serviços de medição, incluindo topografia e georreferenciamento; emolumentos; e custas cartorárias.	GP 15
		BNBR3: O Depósito para Reinvestimento, instituído pelo Governo Federal com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento do Nordeste, do Norte de Minas Gerais e do Espírito Santo	O Depósito para Reinvestimento, instituído pelo Governo Federal com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento do Nordeste, do Norte de Minas Gerais e do Espírito Santo, é um incentivo fiscal que abrange empresas dos setores industrial, agroindustrial, de infraestrutura e de turismo, permitindo-lhes reinvestirem, em seus projetos técnico-econômicos de modernização ou complementação de equipamento, o percentual de 30% incidente sobre o imposto de renda devido, calculado sobre o lucro da exploração.	GP 16
		BNBR3: Os projetos financiados pelo Banco do Nordeste precisam atender a uma série de requisitos socioambientais	Os projetos financiados pelo Banco do Nordeste precisam atender a uma série de requisitos socioambientais como, por exemplo: cumprimento do Código Florestal; atendimento às regras de licenciamento ambiental de atividades produtivas; inscrição no Cadastro Ambiental Rural (CAR) para financiamento de atividades agropecuárias; inexistência de embargos legais decorrentes de irregularidades ambientais; outorga de uso de recursos hídricos; autorização de supressão de vegetação nativa emitida por órgão ambiental competente.	GP 17
		BNBR3: aprimoramentos na gestão de riscos, maior padronização e transparência na divulgação de informações com partes interessadas	Assim, abrem-se oportunidades para aprimoramentos na gestão de riscos, maior padronização e transparência na divulgação de informações com partes interessadas e definições mais específicas para a política socioambiental e climática da instituição, gerando, ainda, a possibilidade de avanço na gestão e no desenvolvimento de programas, linhas de financiamento, produtos e serviços bancários, visando	GP 18

			ampliar o apoio aos empreendimentos produtivos em suas jornadas de sustentabilidade.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Projetos	BNBR3: Os projetos financiados são vistoriados na etapa de contratação e na etapa de desembolso dos recursos	Os projetos financiados são vistoriados na etapa de contratação e na etapa de desembolso dos recursos, quando são realizadas verificações documentais, comprovação financeira e vistoria in loco para certificação da correta aplicação do recurso.	GP 19
		BNBR3: o Banco do Nordeste implementou vários projetos de TIC, buscando melhorar a eficiência operacional dos processos internos e otimizar a experiência do cliente do Banco.	Em 2021, o Banco do Nordeste implementou vários projetos de TIC, buscando melhorar a eficiência operacional dos processos internos e otimizar a experiência do cliente do Banco. Nesse sentido, o foco no digital norteou as revisões operacionais de alguns produtos e serviços ofertados, como a assinatura digital de abertura de conta corrente e a geração de senha para assinatura eletrônica no internet banking.	GP 20
		BNBR3: o Banco do Nordeste tem contribuído para o fortalecimento da base tecnológica da região e para a identificação de oportunidades e solução de entraves do setor produtivo, mediante apoio financeiro, com recursos não reembolsáveis, de projetos de pesquisa, desenvolvimento, difusão de tecnologia e inovação	Ao longo dos últimos 50 anos, o Banco do Nordeste tem contribuído para o fortalecimento da base tecnológica da região e para a identificação de oportunidades e solução de entraves do setor produtivo, mediante apoio financeiro, com recursos não reembolsáveis, de projetos de pesquisa, desenvolvimento, difusão de tecnologia e inovação, por meio do Fundo de Desenvolvimento Econômico, Científico, Tecnológico e de Inovação (FUNDECI) e do Fundo de Desenvolvimento Regional (FDR).	GP 21
		BNBR3: O Hub de Inovação Banco do Nordeste foi implantado no ano de 2016, na sede do Banco do Nordeste, em Fortaleza. Ele foi concebido para: ser uma unidade de inovação aberta	O Hub de Inovação Banco do Nordeste foi implantado no ano de 2016, na sede do Banco do Nordeste, em Fortaleza. Ele foi concebido para: ser uma unidade de inovação aberta, responsável pela concepção de modelos de gestão da inovação; apoiar a melhoria de processos organizacionais, produtos e serviços para o Banco; e prospecção e articulação de parcerias com organizações públicas e privadas para o desenvolvimento do	GP 22

			ecossistema de inovação da Região Nordeste.	
Gestão Geral		BNBR3: o Banco promoveu o XXVII Fórum Banco do Nordeste de Desenvolvimento.	Durante os dias 15 e 16 de julho de 2021, o Banco promoveu o XXVII Fórum Banco do Nordeste de Desenvolvimento. O principal objetivo do evento, realizado anualmente, é fortalecer a interlocução institucional do Banco com a sociedade e seus diversos segmentos, tendo em vista também a conjuntura econômica, os cenários e os desafios previstos para os próximos anos.	GP 23
	Gerenciamento de Projetos	BNBR3: Ao longo do ano, foram realizadas diversas campanhas e ações de saúde	Os exames ocupacionais realizados geraram informações para o planejamento das ações de saúde e a conscientização dos empregados quanto aos cuidados com sua saúde, sem limitarem-se às que são associadas à atividade laboral. Ao longo do ano, foram realizadas diversas campanhas e ações de saúde, como, por exemplo: Campanha de Vacinação contra a Gripe, Janeiro Branco, Setembro Amarelo, Outubro Rosa, Novembro Azul, Campanha de Doação de Sangue etc. Foi lançado, também, o Programa de Prevenção à Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher, com a criação de normativo específico e hotsite na intranet, trazendo amplo material informativo sobre o assunto.	GP 24
		BNBR3: Programa Jovem Aprendiz	O Banco faz parte do Programa Jovem Aprendiz, regido pela Lei nº 10.097, de 19/12/2000, que estabelece o cumprimento de uma cota de 5% a 15% do quadro funcional para a contratação de jovens entre 14 e 24 anos na condição de aprendizes, com o objetivo de facilitar a inserção de adolescentes e jovens, em situação de vulnerabilidade, no mercado de trabalho formal. Essa medida tem relação direta com a proteção à criança e ao trabalhador adolescente, trazendo oportunidades socialmente responsáveis à comunidade local.	GP 25
		BRIT3: expandimos a nossa rede FTTH e chegamos às capitais	Com o desafio de levar nossos serviços cada vez mais longe, expandimos a nossa rede FTTH e chegamos às capitais do Piauí e Sergipe e às cidades de Altos (PI), Picos (PI), Eusébio (CE), Maracanaú (CE) e Maranguape (CE). Elas passaram a contar com os nossos serviços de fibra óptica.	GP 26

Gestão Geral	Gerenciamento de Projetos	BRIT3: Levar conexão de qualidade, principalmente para regiões pouco atendidas	Levar conexão de qualidade, principalmente para regiões pouco atendidas, é uma de nossas premissas. Cidades grandes, pequenas, área urbana ou rural. Nosso desafio é levar tecnologia para cada casa, independentemente de onde estejam. Por isso, o investimento em expansão não para.	GP 27
		BRIT3: Nosso foco e seguir com a expansão orgânica e ocupar a infraestrutura que foi construída ao longo de 2021	“Nosso foco e seguir com a expansão orgânica e ocupar a infraestrutura que foi construída ao longo de 2021, com crescimento estimado da base de clientes superior ao do ano anterior. Queremos conectar todos os metros quadrados do Nordeste, independentemente de onde o cliente esteja, e o 5G vai permitir acelerar esse processo. Nosso desafio é que toda casa nordestina, e agora também do Centro-Oeste, esteja conectada via Brisanet. Nosso cliente do semiárido nordestino terá a mesma qualidade de internet da pessoa que está na Avenida Paulista.”	GP 28
		BRIT3: necessidade de levar às pequenas cidades do interior do Nordeste uma internet de qualidade para facilitar o acesso e promover a inclusão digital. Assim nasceu a Agility que tem como principal objetivo fazer parcerias com provedores locais, ampliando nossa capilaridade	UM NOVO JEITO DE CONECTAR PESSOAS: O Grupo Brisanet cresceu e sentiu a necessidade de levar às pequenas cidades do interior do Nordeste uma internet de qualidade para facilitar o acesso e promover a inclusão digital. Assim nasceu a Agility que tem como principal objetivo fazer parcerias com provedores locais, ampliando nossa capilaridade e levando, desse modo, conhecimento, desenvolvimento e tecnologia agregada. Neste modelo, os franqueados operam como pequenos ISPs, suportados por toda a infraestrutura Brisanet, contribuindo para o desenvolvimento das regiões e fomentando a inclusão digital.	GP 29
		BRIT3: promover a ética e a integridade no ambiente de negócios,	Com o compromisso de promover a ética e a integridade no ambiente de negócios, estamos desenvolvendo ações contínuas para o cumprimento das leis, normas, padrões e regulamentos estabelecidos para as nossas atividades, bem como para o aprimoramento do processo de prevenção, detecção e tratamento de inconformidades.	GP 30
		BRIT3: Queremos evoluir no Programa de Integridade.	FUTURO: “Queremos evoluir no Programa de Integridade. A meta é que nosso Conselho, com o tempo, tenha mais	GP 31



			diversidade e maior participação externa”, explica a diretora de RI, Luciana Ferreira.	
Gestão Geral		BRIT3: consonância com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).	ATUAÇÃO SUSTENTÁVEL: Nossa atuação é baseada no equilíbrio dos aspectos ESG, e em consonância com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Para isso, direcionamos todos os esforços para fortalecer e respeitar as comunidades onde estamos inseridos, valorizando as pessoas, a cultura local e mitigando os impactos ambientais causados pela implantação de nossa operação.	GP 32
	Gerenciamento de Projetos	BRIT3: Projeto Engaja, que tem o objetivo de organizar e democratizar as campanhas sociais	Dentro das ações de fortalecimento de nossa cultura, lançamos o Projeto Engaja, que tem o objetivo de organizar e democratizar as campanhas sociais do Grupo Brisanet, por meio de ações de voluntariado. O projeto pauta-se em oito pilares, alinhados a nossos valores: incentivar, ajudar, doar, acolher, ser gentil, colher, agradecer e semear.	GP 33
		BRIT3: Em 2021, intensificamos as ações com um calendário anual de campanhas.	A conscientização sobre temas importantes, que impactam diretamente a qualidade de vida de nossos colaboradores e familiares, é um de nossos principais focos dentro de nossa estratégia de comunicação interna. Em 2021, intensificamos as ações com um calendário anual de campanhas.	GP 34
		BRIT3: ações do Projeto Engaja, uma das iniciativas realizadas em 2021, foi o levantamento da quantidade de copos descartáveis	Dentro das ações do Projeto Engaja, uma das iniciativas realizadas em 2021, foi o levantamento da quantidade de copos descartáveis usados em nossa sede. O diagnóstico interno apontou que ao longo do ano foram gastos cerca de R\$ 3.500 por mês com compras de copos descartáveis. A partir desse dado, foi elaborada uma campanha de conscientização sobre o excesso de descarte e distribuídos, no final do ano, copos de vidro para todos os colaboradores.	GP 35
		GRND3: reforçamos o compromisso da Companhia com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU)	Também reforçamos o compromisso da Companhia com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU). Para explicar a relação entre eles e nossos negócios de forma clara, no início dos capítulos sinalizamos os ODS que têm relação com o conteúdo. E na página 91 você encontra o mapa de ODS, informando as páginas dos conteúdos correspondentes	GP 36

			aos ODS prioritários para os nossos negócios.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Projetos	GRND3: estabelecimento da Grendene Global Brands, a joint-venture que formamos	Outro grande marco de 2021 foi o estabelecimento da Grendene Global Brands, a joint-venture que formamos, unindo nossos talentos com as equipes da 3G, em um trabalho de parceria e proximidade, para expandir nossas operações no mercado global de calçados, almejando resultados de médio e longo prazo.	GP 37
		GRND3: também completamos uma década da nossa Jornada pela Sustentabilidade	Nesse ano, também completamos uma década da nossa Jornada pela Sustentabilidade, criada para contribuir com a sustentação dos negócios a longo prazo e para um futuro mais responsável, que priorize a atenção aos impactos que nossos processos geram ao Planeta.	GP 38
		GRND3: Grupo de Facilitadores Digitais, para promover a transformação cultural dentro da Grendene, fomentar e apoiar o conhecimento sobre inovação	A criação do Grupo de Facilitadores Digitais, para promover a transformação cultural dentro da Grendene, fomentar e apoiar o conhecimento sobre inovação entre todos os nossos colaboradores, foi um grande passo.	GP 39
		GRND3: a Política de Desenvolvimento Sustentável orienta as ações, estratégias e posicionamentos das marcas,	Nossa Política de Desenvolvimento Sustentável orienta as ações, estratégias e posicionamentos das marcas, de acordo com seus públicos prioritários. Cada uma delas tem autonomia para conduzir lançamentos de novos produtos, iniciativas sociais e ações de comunicação, com linguagens adequadas e personalizadas para cada marca.	GP 40
		GRND3: parceria entre a Grendene e a 3G Radar, associada à 3G Capital	Em outubro de 2021, a parceria entre a Grendene e a 3G Radar, associada à 3G Capital, deu origem à Grendene Global Brands Limited. A joint venture (tipo de sociedade para realizar um empreendimento específico) apoiará a expansão da agenda de internacionalização da Companhia, para intensificar sua participação em mercados estratégicos. A Grendene Global Brands Limited atuará em países como Estados Unidos, Canadá, China e Hong Kong. Além de assumir a responsabilidade pela distribuição direta ao	GP 41

			consumidor, vendas online, lojas da Melissa no exterior, distribuidores e varejistas que já trabalham com a Grendene nesses mercados.	
Gestão Geral		GRND3: expansão da nossa capacidade produtiva, em tecnologias proprietárias	Os bons frutos que colhemos ao longo da nossa história são resultado de uma construção coletiva, pautada no respeito às pessoas, na inovação, no esforço e dedicação. Ao longo desses 50 anos, investimos na expansão da nossa capacidade produtiva, em tecnologias proprietárias e na comunicação com nossos consumidores. Esse trabalho possibilitou que nos destacássemos no mercado, para sermos hoje uma das maiores produtoras mundiais de calçados.	GP 42
	Gerenciamento de Projetos	GRND3: em 1978 foi lançada a primeira sandália de plástico pela Grendene, a Nuar.	A aproximação da Companhia com o setor calçadista despertou a ideia de que era possível ter uma produção própria, pois fabricar um calçado de plástico seria muito mais rápido e competitivo do que produzir um convencional. Após muitas experimentações, em 1978 foi lançada a primeira sandália de plástico pela Grendene, a Nuar.	GP 43
		GRND3: em 1990 foi inaugurada, em Fortaleza, a primeira unidade fabril do Estado do Ceará	AMPLIAR A CAPACIDADE DE EMPREENDER: Para crescer e gerar novos postos de trabalho, em 1990 foi inaugurada, em Fortaleza, a primeira unidade fabril do Estado do Ceará, com capacidade anual de produção de 5 milhões de pares de calçados. Anos mais tarde, em 1993, inauguramos outra fábrica no Estado, na cidade de Sobral.	GP 44
		GRND3: uma nova marca foi desenvolvida, focada no público masculino, a Rider.	Em 1986, com uma análise criteriosa de mercado orientada por essa nova área, uma nova marca foi desenvolvida, focada no público masculino, a Rider.	GP 45
		GRND3: O foco na expansão impulsionou a Grendene a colocar novidades no mercado	O foco na expansão impulsionou a Grendene a colocar novidades no mercado, como a bota Pega Forte, direcionada aos trabalhadores.	GP 46
		GRND3: As novas unidades fabris aumentaram a capacidade de produção	As novas unidades fabris aumentaram a capacidade de produção e muitos lançamentos vieram para fascinar nosso público. Essa evolução permitiu que, em 1996, fosse construída a segunda fábrica em	GP 47

			Sobral (CE) e inaugurada a fábrica em Crato (CE).	
Gestão Geral		GRND3: Em 1994, surgiu a Grendha, uma linha da marca Rider	Em 1994, surgiu a Grendha, uma linha da marca Rider, que depois ganhou vida própria. Em sua estreia, o “Rider da Super Mulher” teve sua campanha estrelada pelos atores Dean Cain e Teri Hatcher, Super Homem e Louis Lane do seriado homônimo norte-americano. Desde 2002, a Grendha tem como madrinha comercial a cantora Ivete Sangalo e, ao longo desses anos, muitas atrizes e modelos consagradas estrelaram suas campanhas.	GP 48
	Gerenciamento de Projetos	GRND3: Em 1999, a Grendene Kids deu nome à linha de calçados infantis	Em 1999, a Grendene Kids deu nome à linha de calçados infantis da Companhia. Sua proposta é estar associada a nomes e marcas de celebridades e personagens infantis conhecidos nacional e internacionalmente.	GP 49
		GRND3: A marca Ipanema surgiu em meados de 2001	A marca Ipanema surgiu em meados de 2001, para inaugurar a linha praia da Grendene, sendo lançada com o primeiro logo criado pelo escritor e cartunista Ziraldo, inspirado no famoso bairro carioca. Sua estreia foi estrelada pela top model Gisele Bündchen, porta-voz da marca; a campanha mostrava a modelo percorrendo ruas de Los Angeles, na Califórnia (EUA).	GP 50
		GRND3: em 2003, a Melissa ampliou sua estratégia mercadológica no mundo,	Na sequência, em 2003, a Melissa ampliou sua estratégia mercadológica no mundo, ganhando vitrines de lojas conceito, como a Colette, em Paris (França), e a Dover Street Market, em Londres (Inglaterra). Ali começou a reestruturação societária da Grendene, para entrar na Bolsa de Valores de São Paulo.	GP 51
		GRND3: as Galerias Melissa inauguraram um novo conceito e experiência de compras	A partir de 2005, as Galerias Melissa inauguraram um novo conceito e experiência de compras para as consumidoras da marca, formato que se expandiu pelo mundo afora.	GP 52
		GRND3: 2008, a Grendene lançou a Zaxy	Em 2008, a Grendene lançou a Zaxy, marca feminina e jovem, com produtos inspirados nas principais tendências de moda mundial.	GP 53
		GRND3: lançamento da marca masculina Cartago	Também foi dado novo passo e posicionamento de mercado, com o lançamento da marca masculina Cartago, em 2009.	GP 54
		GRND3: transformação digital	Nosso processo de transformação digital se orienta por três pilares: Cultura, Negócios,	GP 55

		se orienta por três pilares	Tecnologia. Esse plano se materializou por meio de três projetos distintos e interdependentes: Grupo de Facilitadores Digitais e Trilha da Transformação Digital, Divisão Digital do E-commerce e o Bergamotta Labs, fundamentais para que a Grendene siga sua história, alinhada às tendências do futuro.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Projetos	GRND3: Bergamotta Works, para promoção de novos canais de acesso ao consumidor	Bergamotta Labs: Criado com o nome de Bergamotta Works, para promoção de novos canais de acesso ao consumidor por meio da inovação, hoje, o Bergamotta Labs, que nasceu como um laboratório, é um sistema de inovação dentro da Companhia, com frentes — inclusive — para programas de inovação aberta.	GP 56
		GRND3: Em 2011, com a implementação da área de Desenvolvimento Sustentável, assumimos esses compromissos	A sustentabilidade já faz parte da Grendene há mais de uma década. Em 2011, com a implementação da área de Desenvolvimento Sustentável, assumimos esses compromissos em nosso dia a dia. Acreditamos que uma empresa pode criar produtos que contribuem para diminuir seu impacto ao meio ambiente, cuidando das pessoas e do Planeta.	GP 57
		GRND3: implementamos uma área de Desenvolvimento Sustentável na Companhia	Há 10 anos iniciamos a nossa Jornada pela Sustentabilidade e, a partir dela, implementamos uma área de Desenvolvimento Sustentável na Companhia, formada por profissionais especialistas, capacitados para desenvolver e monitorar as práticas e os impactos socioambientais das operações da Grendene.	GP 58
		GRND3: O Sistema Interno de Gestão (SIG) foi elaborado e implementado tendo como base a ABNT NBR ISO 45001:2018	O Sistema Interno de Gestão (SIG) foi elaborado e implementado tendo como base a ABNT NBR ISO 45001:2018, essa norma internacional é referência nas melhores práticas de gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SST). Assim, buscamos garantir a qualidade na proteção aos colaboradores.	GP 59
		GRND3: Durante 2021, em parceria com o Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos (IBTeC), lançamos o Programa	Durante 2021, em parceria com o Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos (IBTeC), lançamos o Programa Grendene de Substâncias Restritas, com a realização de uma série de eventos com a participação de nossos fornecedores, que contempla encontros de sensibilização, capacitação e entrega das Listas de Substâncias Restritas, divididas por	GP 60

		Grendene de Substâncias Restritas	categorias de fornecimento. Com duração de 15 meses, o programa contou com a participação dos nossos fornecedores de matéria-prima.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Projetos	GRND3: lançamento do Manual de Fornecedores	Ainda em novembro desse ano fiscal, foi realizado o lançamento do Manual de Fornecedores, que contou com a participação de mais de 200 fornecedores.	GP 61
		GRND3: O Bergamotta Labs, um dos pilares da Transformação Digital na Grendene, é um sistema de inovação que desenvolve projetos para apoiar a implantação de novas formas de acessar nossos consumidores	Bergamotta Labs: O Bergamotta Labs, um dos pilares da Transformação Digital na Grendene, é um sistema de inovação que desenvolve projetos para apoiar a implantação de novas formas de acessar nossos consumidores, tanto para as marcas da Companhia, quanto para novas oportunidades de negócio. Além disso, contribui para a formação de uma mentalidade orientada à inovação para nosso público interno e outros empreendedores. Lançado em 2020, com um time de quatro pessoas, em 2021 já contava com 23 profissionais especializados em áreas como dados e tecnologia, pesquisa e tendências, novos materiais, experiência do usuário, entre outras. A área é responsável por desenvolver projetos diferenciados como: › A plataforma Nuar, marketplace direcionado a pessoas que buscam repensar suas formas de consumo, com soluções sustentáveis, transparentes e circulares; › O Alugue Melissa e o Melissa Circular, que fortalecem o conceito e ações de economia circular, contribuindo para o reúso e a destinação correta de calçados da marca.	GP 62
		GRND3: implementou, em abril de 2021, o Grupo de Facilitadores Digitais e a Trilha de Transformação Digital.	Para apoiar a transformação digital na Grendene, nossa área de Negócios Digitais, em parceria com a Universidade Grendene, implementou, em abril de 2021, o Grupo de Facilitadores Digitais e a Trilha de Transformação Digital. O Grupo multidisciplinar formado por 115 pessoas é responsável por fomentar e disseminar a transformação digital dentro da Companhia, com o objetivo de inserir e alinhar todos os colaboradores à inovação.	GP 63
		GRND3: seguimos apoiando iniciativas e projetos sociais	Na Grendene, estamos comprometidos em ampliar a nossa geração de valor às comunidades locais. Em 2021, apesar dos impactos da pandemia da Covid-19, que	GP 64

			dificultaram a execução de diversas ações, seguimos apoiando iniciativas e projetos sociais com os quais mantemos vínculos, a fim de ampliar nossa contribuição com entidades que busquem auxiliar em causas sociais, nas regiões onde estamos inseridos, bem como contribuir com a conscientização para a sustentabilidade dentro e fora da Companhia.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Projetos	GRND3: Por meio do projeto Vilões do Desperdício disponibilizamos material educativo nas escolas	Nossas ações sociais também buscam promover a conscientização para a sustentabilidade e o cuidado com o meio ambiente. Por meio do projeto Vilões do Desperdício disponibilizamos material educativo nas escolas e instituições locais sobre o tema, com foco na economia circular e no combate ao desperdício.	GP 65
		GRND3: Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos e o Programa de Coleta Seletiva	Os resíduos gerados em nossa operação são oriundos, principalmente, das sobras de materiais utilizados na produção. Para mitigar e reduzir os impactos, contamos com um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos e o Programa de Coleta Seletiva, em cada uma das nossas unidades. Os planos e programas orientam e estabelecem diretrizes sobre o armazenamento, transporte e destinação ambientalmente adequada dos resíduos.	GP 66
		GRND3: o estamos trabalhando para construir uma oferta de produtos com menor impacto aos nossos clientes.	Entendemos que, para construir um futuro mais responsável, devemos atuar em diversas frentes e, por isso estamos trabalhando para construir uma oferta de produtos com menor impacto aos nossos clientes.	GP 67
		GRND3: temos investido continuamente em inovação de produto	Contamos com diversas linhas de produtos para cada uma de nossas marcas, e todas carregam os atributos de sustentabilidade apresentados nos subcapítulos anteriores. Para aumentar a nossa geração de valor aos clientes, temos investido continuamente em inovação de produto, a fim de lançarmos cada vez mais produtos inovadores e de menor impacto.	GP 68
		GRND3: inovou mais uma vez com o lançamento da MelFree.	Esse ano, a Melissa, com os seus “chinelos-nuvem”, inovou mais uma vez com o lançamento da MelFree. O calçado que apresenta em sua identidade o diferencial sustentável, tem 20% de EVA biobased, material de origem renovável, a cana-de-açúcar	GP 69

Gestão Geral	Gerenciament o de Projetos	GRND3: A Nuar é uma plataforma que cria produtos e conteúdos	A Nuar é uma plataforma que cria produtos e conteúdos e faz a curadoria de marcas e soluções que transformam as rotinas diárias em melhores ações para o Planeta. Seu objetivo é fomentar o conhecimento sobre sustentabilidade, criar um canal de acesso a produtos e fornecedores mais sustentáveis e envolver cada vez mais pessoas no debate sobre o tema.	GP 70
		GRND3: mantemos um Programa de Logística Reversa	Na Grendene, mantemos um Programa de Logística Reversa, onde os clientes podem descartar os calçados de todas as nossas marcas, que são enviados para reciclagem, tanto interna como externamente. Temos parcerias com três recicladores que fazem a reciclagem externa de parte dos calçados.	GP 71
		GRND3: A nova caixa Melissa de menor impacto é livre de plásticos de uso único	Além disso, em 2021, a Melissa lançou um projeto para embalagens. A nova caixa Melissa de menor impacto é livre de plásticos de uso único, 100% reciclável, que, além de ser mais valiosa para o reciclador, também tem maior potencial de reciclabilidade. Também foi reduzida a quantidade de tinta utilizada, a cola foi substituída, por outra à base de amido e água, livre de solventes, e os ilhós metálicos foram eliminados. A embalagem impacta nas emissões de GEE, uma vez que emite 68% menos CO2 e para sua produção quando comparada a embalagem anterior.	GP 72
		GRND3: criamos, ainda em 2010, o Projeto Caixa Favo.	Buscamos trazer soluções inovadoras que apoiem também os clientes lojistas e que nos permitam ampliar a nossa geração de valor sustentável em toda a nossa cadeia. Por isso, em parceria com a equipe de vendas, criamos, ainda em 2010, o Projeto Caixa Favo. Com a adoção da caixa favo, otimizamos a embalagem, utilizando apenas o material que é necessário para proteger os produtos, eliminando excessos, e ainda os calçados vão acompanhados dos cabides prontos, fabricados com materiais 100% reciclados, para a exposição nos pontos de venda, trazendo maior agilidade na reposição dos produtos nas lojas pelo cliente.	GP 73
		HAPV3: captamos R\$ 5,5 bilhões, divididos em duas operações, para dar	Ao longo de 2021, captamos R\$ 5,5 bilhões, divididos em duas operações, para dar continuidade ao nosso plano de expansão. Ambas as operações foram concluídas com	GP 74



		continuidade ao nosso plano de expansão	sucesso, com ratings de grau máximo de investimento (AAA), segundo a agência de classificação de risco Fitch Ratings.	
Gestão Geral		HAPV3: criando quatro comitês de assessoramento ao Conselho de Administração	Trabalhamos intensamente, ao longo do ano, na reestruturação de nossos mecanismos de governança, criando quatro comitês de assessoramento ao Conselho de Administração, os quais, somados aos outros cinco, atuam de forma estratégica para auxiliar na tomada de decisões da Companhia. Reforçando o compromisso do Hapvida com uma medicina segura e de qualidade, foi criado o Comitê de Qualidade Assistencial, a fim de aperfeiçoar o modelo de atendimento e tratamento aplicado pelo Sistema, com foco no beneficiário. Além disso, passaram a assessorar nosso Conselho de Administração os Comitês de Projetos Estratégicos, de Integrações e de Estratégia, Marketing e Imagem.	GP 75
	Gerenciamento de Projetos	HAPV3: 2021 foi marcado por novas transações, principalmente no Sudeste, além dos investimentos em infraestrutura	Seguindo a tendência de expansão e aquisição de grandes operadoras de saúde nacionais dos últimos anos, 2021 foi marcado por novas transações, principalmente no Sudeste, além dos investimentos em infraestrutura e aquisição de equipamentos, materiais e medicamentos para o enfrentamento da pandemia da Covid-19 — que continuou exigindo uma grande dedicação de todo o Sistema.	GP 76
		HAPV3: Divulgação do Hapvida News	Ações em destaque: combate à Covid-19 - Divulgação do Hapvida News, boletim informativo diário publicado em nossas diferentes redes sociais, apresentando a evolução dos casos atendidos no Sistema Hapvida, como número de internações, casos confirmados e suspeitos, óbitos registrados.	GP 77
		HAPV3: a busca de novas soluções por meio de diversas iniciativas em curso	Verticalização - A cultura do Hapvida valoriza a excelência operacional, o controle de custos, a inovação e, sobretudo, a qualidade assistencial. Os esforços na busca de novas soluções por meio de diversas iniciativas em curso têm por objetivo aumentar a eficiência das operações e melhorar a percepção do cliente em relação à qualidade dos serviços prestados.	GP 78

Gestão Geral	Gerenciament o de Projetos	HAPV3: Combinação de Negócios com o Grupo NotreDame Intermédica	Nesse sentido, em 2021 a Companhia anunciou a Combinação de Negócios com o Grupo NotreDame Intermédica — aquisição que foi concluída em 2022 (veja mais na página 19) — e deu continuidade ao movimento de expansão e consolidação, em especial, na região Sudeste, por meio da compra de outras cinco organizações já estabelecidas no mercado brasileiro de saúde privada.	GP 79
		HAPV3: aquisições realizadas nos anos anteriores e efetivamente integradas em 2021	A estratégia de verticalização se reflete também nas aquisições realizadas nos anos anteriores e efetivamente integradas em 2021, com a virada para o Sistema Hapvida das seguintes redes: São Francisco, São José e Medical — grande desafio enfrentado pela Companhia, diante do recrudescimento da pandemia de Covid-19. A seguir, estão listadas as aquisições e acordos firmados ao longo do ano passado: Hospital Madrecor, Hospital Octaviano Neves, HB Saúde, Hospital Dia Cetro, Hospital Viventi.	GP 80
		HAPV3: aumento da capilaridade da Companhia em regiões e mercados antes pouco explorados	Com cobertura geográfica complementar, a união do Hapvida e da Intermédica viabilizou a criação de um gigante nacional, levando-os à posição de líderes no mercado brasileiro de convênios médicos. A integração é um importante passo para o aumento da capilaridade da Companhia em regiões e mercados antes pouco explorados e tem o potencial para reduzir a sinistralidade, aprimorar as melhores práticas das duas empresas e alavancar a rede própria com a oferta de serviços médico-hospitalares para terceiros.	GP 81
		HAPV3: • Inovação em Soluções.	Nossos pilares: • Inovação em Soluções.	GP 82
		HAPV3: : “Influenciar a sociedade e o meio ambiente ampliando o acesso a serviços de saúde de qualidade, por meio da tecnologia e inovação”.	Para estabelecer as ações prioritárias para um crescimento sustentável do Sistema, o Comitê acompanhou mensalmente os avanços das etapas do planejamento estratégico e estruturação da área — processo que contou com o auxílio de uma consultoria, ao longo de 2021. Como resultado desse planejamento e diagnóstico, definiu-se uma visão para o Hapvida: “Influenciar a sociedade e o meio ambiente ampliando o acesso a serviços de saúde de	GP 83

			qualidade, por meio da tecnologia e inovação”.	
Gestão Geral		HAPV3: Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) representam o plano de ação internacional para “pessoas, planeta e bem-estar”	Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) representam o plano de ação internacional para “pessoas, planeta e bem-estar”, definido pela Agenda para o Desenvolvimento Sustentável de 2030, adotada por todos os Estados membros das Nações Unidas em 2015. Os 17 ODS são um chamado à necessidade urgente de ação de que todos os países atuem, em parceria, para um mundo melhor. Ciente de seu potencial para multiplicar boas práticas e, assim, contribuir com a evolução da Agenda no Brasil, a estratégia ASG do Hapvida integra metas relativas aos ODS.	GP 84
	Gerenciamento de Projetos	HAPV3: criação, em abril de 2021, de uma área específica de integridade e compliance	Outra ação alinhada a esse propósito foi a criação, em abril de 2021, de uma área específica de integridade e compliance, vinculada ao setor jurídico da Companhia. Em agosto, mais um passo relevante foi dado nesse sentido: a estruturação de uma diretoria dedicada a esses temas e composta por quatro colaboradores, que agora se reporta diretamente ao Vice-Presidente de Assuntos Corporativos.	GP 85
		HAPV3: campanhas internas de sensibilização, divulgando orientações sobre o combate à discriminação	O Hapvida trabalhou em campanhas internas de sensibilização, divulgando orientações sobre o combate à discriminação. Nenhuma denúncia de corrupção foi recebida no período.	GP 86
		HAPV3: treinamento de 30 turmas em Proteção de Dados	Por meio dessa estrutura, o Hapvida promoveu, em 2021, o treinamento de 30 turmas em Proteção de Dados, com mais de 600 participantes de todas as áreas da Companhia. Em parceria com a equipe de comunicação, a área de Privacidade produziu quatro vídeos institucionais sobre o tema, organizou a 1ª Semana de Segurança da Informação e Proteção de Dados, realizada de 26 a 30 de julho, e elaborou e publicou uma cartilha sobre Segurança da Informação e Proteção de Dados. Além disso, a equipe desenvolveu o Programa Privacy Champions, voltado aos colaboradores do Hapvida, com o objetivo de engajar Agentes de Privacidade, profissionais voluntários que reforçam as	GP 87

			boas práticas de Proteção de Dados e Segurança da Informação, nas unidades do Sistema por todo o Brasil. Em 2021, o Programa contou com a participação de 130 voluntários.	
Gestão Geral		HAPV3: a combinação de negócios com a NotreDame Intermédica e concluiu com sucesso a segunda oferta subsequente primária e secundária de ações	O ano de 2021 foi marcado por diversos eventos corporativos que movimentaram a Companhia e, em especial, a área de Relações com Investidores. O Hapvida anunciou a combinação de negócios com a NotreDame Intermédica e concluiu com sucesso a segunda oferta subsequente primária e secundária de ações (follow on), num montante de R\$ 2,7 bilhões. Somado a isso, a Companhia emitiu a segunda debênture no valor de R\$ 2,5 bilhões e captou R\$ 1 bilhão em certificados de recebíveis imobiliários (CRI). Tais ações foram relevantes para o Sistema Hapvida, que enfrentou, ao longo do ano, os desafios criados pelo agravamento da Covid-19 no Brasil, ainda no primeiro trimestre, além da chegada de uma terceira onda da pandemia e um surto de influenza, no fim de 2021.	GP 88
	Gerenciamento de Projetos	HAPV3: Duas aquisições anunciadas em 2021	Duas aquisições anunciadas em 2021, HB e Smile Saúde, que ainda aguardam o cumprimento de condições precedentes, totalizam 209 mil beneficiários.	GP 89
		HAPV3: a trajetória inovadora do Sistema	A estratégia de verticalização do negócio e a trajetória inovadora do Sistema, que ampliam a capilaridade e asseguram a qualidade e a agilidade da assistência oferecida em todas as regiões do país, são determinantes para esse acolhimento mais próximo dos beneficiários. Em 2021, além das diversas aquisições realizadas, a rede própria de atendimento foi reforçada com a inauguração de novas unidades e melhoria das existentes, totalizando R\$ 584 milhões investidos em 183 mil metros quadrados de estruturas físicas construídas ou reformadas. Ao final do ano, dez hospitais estavam em implantação, em diferentes fases — do planejamento à construção.	GP 90
		HAPV3: são monitorados atendimentos, internações e altas por meio do Programa de	Em paralelo, são monitorados atendimentos, internações e altas por meio do Programa de Gerenciamento de Casos, com o objetivo de oferecer assistência qualificada, priorizando o atendimento hospitalar para pacientes mais graves.	GP 91

		Gerenciamento de Casos		
Gestão Geral	Gerenciamento de Projetos	HAPV3: foi criado, em junho de 2021, um Comitê de Qualidade Assistencial	Reforçando o compromisso do Hapvida com uma medicina segura e de qualidade, foi criado, em junho de 2021, um Comitê de Qualidade Assistencial, a fim de aperfeiçoar o modelo de atendimento e tratamento aplicado pelo Hapvida, com foco no cliente.	GP 92
		HAPV3: O Hapvida desenvolve um programa próprio de certificação de qualidade, o Qualitotal, que tem por objetivo aprimorar e padronizar os processos do Sistema	O Hapvida desenvolve um programa próprio de certificação de qualidade, o Qualitotal, que tem por objetivo aprimorar e padronizar os processos do Sistema, gerar uma cultura de valorização do cliente e, como resultado, promover um cuidado seguro aos pacientes em todas as linhas de atenção à saúde. Assim, os requisitos abordados no Qualitotal estão baseados nas principais certificações e boas práticas de mercado, para garantir a melhor assistência aos beneficiários, fortalecendo a integração e a padronização do atendimento entre as diversas unidades regionais do Hapvida.	GP 93
		HAPV3: Programa Cuidar Bem	Programa Cuidar Bem: Criado para incentivar mulheres a realizar o exame de detecção precoce do câncer de colo uterino, o Cuidar Bem atende beneficiárias de 25 a 64 anos. Por meio do Programa, pacientes de Manaus (AM) são convidadas por mensagem de celular, na data do seu aniversário, a fazer a citologia de colo de útero e obter o diagnóstico precoce. Ao longo de 2021 foram enviadas aproximadamente 36 mil mensagens e 27.990 mil pacientes da capital amazonense realizaram exame citológico.	GP 94
		HAPV3: As iniciativas e projetos são gratuitos e têm como objetivo promover mais qualidade de vida	O modelo verticalizado e a integração das unidades em um único Sistema permitem ao time de inteligência médica atuar em soluções que extrapolam o portfólio de serviços disponíveis para muito além do cuidado pós-sintomático. Um exemplo disso é a rede de programas de incentivo à qualidade de vida com foco na medicina preventiva e preditiva e promoção à saúde, o VidaHap, que trabalha com três frentes: inteligência em saúde, medicina preventiva e promoção da saúde. As iniciativas e projetos são gratuitos e têm como objetivo promover mais qualidade de vida, a partir	GP 95

			da promoção de hábitos saudáveis para os beneficiários dos mais diversos perfis.	
Gestão Geral		HAPV3: Programa Sinta-se Bem	Programa Sinta-se Bem: Focado em pacientes maiores de 18 anos em estágio avançado de Doença Renal Crônica (DRC) — grau maior ou igual a quatro, em uma escala que vai de 1 a 5 — o Sinta-se Bem está presente em Fortaleza (CE). Os beneficiários participantes são encaminhados para realizar as sessões de hemodiálise em prestadores da rede própria de atendimento no menor tempo possível. Ao final de 2021, 558 pacientes — aumento de 340% em relação a 2020 — faziam parte do programa, sendo 271 homens e 287 mulheres.	GP 96
	Gerenciamento de Projetos	HAPV3: Programa Nascer Bem	Programa Nascer Bem: O Nascer Bem é um programa de assistência à gestante da HapPrev (medicina preventiva do Hapvida), existente em Fortaleza (CE), Belém (PA), Recife (PE), Salvador (BA) e Manaus (AM).	GP 97
		HAPV3: Programa Viver Bem	Programa Viver Bem: O Viver Bem é conduzido por médicos, enfermeiros e nutricionistas especializados no tratamento da diabetes e tem por objetivo estimular uma mudança no estilo de vida das pessoas. Presente nas capitais dos estados de Pernambuco, Ceará e Bahia, o Programa oferece, também, uma Central de Gerenciamento coordenada por uma equipe de enfermagem especializada, que atua no atendimento remoto.	GP 98
		HAPV3: instalar um Centro de Pesquisa Aplicada em Inteligência Artificial	Em 2021, o Sistema Hapvida foi selecionado para instalar um Centro de Pesquisa Aplicada em Inteligência Artificial na Universidade Federal do Ceará, fomentando o acesso à saúde. Ao todo, são seis Centros de IA, atuando em diferentes áreas do conhecimento e regiões do Brasil. A previsão do edital é que o poder público invista R\$ 5 milhões nos primeiros cinco anos de operação do Centro e que a Companhia aporte o mesmo valor, no mesmo período.	GP 99
		HAPV3: O ano de 2021 marcou o início da jornada do Hapvida no tema da	O ano de 2021 marcou o início da jornada do Hapvida no tema da Diversidade e Inclusão. A Companhia acredita que respeitar a individualidade cria ambientes inclusivos, criativos, inovadores e livres de	GP 100

		Diversidade e Inclusão.	preconceitos, assédio e discriminação, o que resulta no recrutamento e na retenção de talentos, na oferta de serviços mais relevantes e na melhoria dos relacionamentos com clientes e demais stakeholders. Por isso, o Código de Ética e Conduta da Companhia, reformulado ao longo do ano, estabelece a não discriminação como elemento fundamental da cultura corporativa.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Projetos	HAPV3: foram criados quatro grupos de afinidade, abertos aos colaboradores, que se reuniram em encontros mensais	Com a intenção de promover maior engajamento e assertividade das ações de D&I, foram criados quatro grupos de afinidade, abertos aos colaboradores, que se reuniram em encontros mensais para debater, ao longo de 2021, temas como racismo, igualdade de gênero e violência contra a mulher, lgbtfobia e capacitismo. Foram, ao todo, 28 palestras e treinamentos — o curso Diversidade & Inclusão contou com 10 videoaulas disponíveis para toda a empresa —, e 15 reuniões dos grupos de afinidade.	GP 10 1
		HAPV3: o Hapvida realizou diversas palestras de conscientização para sensibilizar nossas pessoas	Para dinamizar ainda mais as campanhas de comunicação, os 169 colaboradores que fizeram parte dos grupos de afinidades foram convidados a atuar como embaixadores da Diversidade & Inclusão do Hapvida. Ao longo do ano, eles foram responsáveis por disseminar o tema pela Companhia, em algumas ocasiões identificados com camisetas e bottons, que traziam o mote “O respeito nos une”. Além disso, o Hapvida realizou diversas palestras de conscientização para sensibilizar nossas pessoas e lançou um vídeo Manifesto, que apresentou a diversidade de seus profissionais e reforçou o compromisso público em relação ao tema.	GP 10 2
		HAPV3: Apoio à mulher	O quadro funcional do Sistema Hapvida é composto, principalmente, por mulheres, que correspondem a 68% da força de trabalho da Companhia. Ciente da importância desse tema para nossas colaboradoras e com o intuito de identificar e combater a violência doméstica, além de chamar a atenção para os altos índices desse tipo de violência no país, a Companhia lançou, em 2021, o Canal de Acolhimento da Mulher Hapvida. Por meio dele,	GP 10 3

			colaboradoras, vítimas de violência, são acolhidas e atendidas. Os atendimentos são realizados apenas por mulheres e as informações são sigilosas. Também alinhado a esses propósitos, o Hapvida disponibilizou, também em 2021, um game sobre o assunto, que auxilia o jogador a identificar situações de violência doméstica e a trabalhar formas de prevenção.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Projetos	HAPV3: projeto Evoluir, com o objetivo de identificar os elementos essenciais da cultura atual	As ações de Diversidade & Inclusão, executadas ao longo de 2021, foram definidas por meio do projeto Evoluir, com o objetivo de identificar os elementos essenciais da cultura atual e alinhar esses elementos à visão de futuro do Hapvida. Além do processo de diagnóstico da cultura organizacional, foram desenvolvidas ações de avaliação de lideranças, treinamentos de feedback assertivo, de liderança pelo exemplo, um plano de sucessão, definição de uma jornada do estagiário, entre outros.	GP 10 4
		HAPV3: Censo da Diversidade	Censo da Diversidade: Etapa fundamental para o processo de definição da cultura organizacional do Hapvida, a Companhia iniciou, em 2021, o censo de seus profissionais. A fim de mapear e entender melhor a pluralidade do perfil de colaboradores da Companhia, essa ação buscou, num primeiro momento, identificar as Pessoas com Deficiência (PCD) — congênita ou adquirida — e também a diversidade de acordo com raça, orientação sexual e identidade de gênero. Com base nos resultados do Censo, a Companhia irá direcionar e dar maior assertividade a suas ações em diversidade, equidade e inclusão nos próximos anos.	GP 10 5
		HAPV3: a Companhia criou o Haplider, programa que treina gestores	Ciente da importância e da sensibilidade que o momento exige, o Hapvida busca desenvolver seus líderes para que tenham habilidades para conduzir o processo de demissão de colaboradores. Por isso, a Companhia criou o Haplider, programa que treina gestores para exercer essa função da forma mais ética e alinhada às melhores práticas de gestão de pessoas estabelecidas pelo mercado.	GP 10 6
		HAPV3: o Hapvida passou a incluir o	No processo de integração de funcionários, o Hapvida passou a incluir o Programa de Treinamento ASG, com o objetivo de	GP 10 7



		Programa de Treinamento ASG	disseminar a cultura da sustentabilidade também entre os novos colaboradores.	
Gestão Geral		HAPV3: a Companhia iniciou a Jornada do Estagiário	Em maio de 2021, a Companhia iniciou a Jornada do Estagiário, projeto que proporciona aprendizado e desenvolvimento profissional para estudantes universitários de todo o país. O programa, com duração de 24 meses, tem o objetivo de promover a capacitação técnica e comportamental, além de conectar estagiários do Brasil.	GP 10 8
		HAPV3: O Hapvida concluiu, em 2021, a formação da Academia Evoluir	O Hapvida concluiu, em 2021, a formação da Academia Evoluir, programa de formação corporativa do Sistema, que será lançado em 2022 e tem como foco a aprendizagem contínua, a gestão do conhecimento e a visão de futuro para a Companhia. Dentro da Academia, os colaboradores terão trilhas de aprendizagem técnica e comportamental, com treinamentos obrigatórios para os participantes, com o intuito de fortalecer a cultura organizacional e promover uma evolução coletiva do Sistema. Além das aulas obrigatórias, os colaboradores terão treinamentos opcionais de desenvolvimento pessoal e profissional.	GP 10 9
	Gerenciamento de Projetos	HAPV3: treinamento e a capacitação do uso do Sistema Nacional de Informações sobre a gestão dos Resíduos Sólidos	Ao longo de 2021, a Companhia buscou aprimorar a gestão dos resíduos das unidades hospitalares do Sistema, com destaque para o treinamento e a capacitação do uso do Sistema Nacional de Informações sobre a gestão dos Resíduos Sólidos e a inclusão de indicadores sobre o tema no selo de qualidade da Companhia, o Qualitotal.	GP 11 0
		HAPV3: Sistema Hapvida, que também desenvolve uma série de iniciativas para reduzir a utilização desses recursos	Indispensável à realização das atividades em todas as unidades operacionais, o consumo de água e energia é monitorado pelo Sistema Hapvida, que também desenvolve uma série de iniciativas para reduzir a utilização desses recursos. Entre essas iniciativas, destaca-se a adoção de critérios sustentáveis, tanto em novas obras quanto nas reformas dos espaços já existentes, tais como: • Adoção de torneiras com temporizador. • Descargas sanitárias com economia de água. • Aplicação de películas UVA nos vidros de determinados ambientes para controlar melhor a troca	GP 111

			térmica entre área interna e externa e assim gastar menos energia com ar-condicionado. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de ar-condicionado com fluxo de gás variável, com menor consumo de energia.</li> <li>• Priorização, sempre que possível, de construções mais horizontais, com ambientes maiores, para evitar uso de elevadores e uma melhor organização das áreas hospitalares.</li> <li>• Aplicação de pavimentos permeáveis, para assegurar conforto térmico natural.</li> </ul>	
Gestão Geral	Gerenciament o de Projetos	MDIA3: lançamento de produtos de maior valor agregado	Continuamos investindo para viabilizar um crescimento sustentável de médio e longo prazo, especialmente com lançamento de produtos de maior valor agregado e investimentos em marketing. É nesse contexto que se insere a aquisição realizada da empresa Latinex em 2021.	GP 11 2
		MDIA3: Mantivemo-nos na seleta carteira do ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3)	Em 2021, também revisamos a Agenda de Sustentabilidade da M. Dias Branco com foco até 2030, com compromissos públicos de longo prazo. Mudanças climáticas, diversidade, inclusão e empreendedorismo de comunidades do entorno são temas que receberam ainda mais destaque. Mantivemo-nos na seleta carteira do ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3), evoluímos de D para B- no ranking do CDP (Carbon Disclosure Project), e fizemos uma captação inédita na história da Companhia por meio da já mencionada emissão de CRA, que foi classificado como “Título Verde”.	GP 11 3
		MDIA3: Alguns cargos foram suprimidos, outros criados	Na busca de maior eficiência e produtividade, realizamos um importante redesenho na nossa estrutura organizacional. Alguns cargos foram suprimidos, outros criados e algumas áreas unificadas. Tudo em prol de maior sinergia, segurança e agilidade no desempenho de nossas atividades. Nesse contexto, foram criadas duas novas diretorias estatutárias: Vice-Presidência de Supply Chain e Vice-Presidência Jurídica, de Governança, Riscos e Compliance.	GP 11 4
		MDIA3: criação de duas novas vice-presidências	Fortalecemos nossa estrutura organizacional com a criação de duas novas vice-presidências: Jurídica, de Governança, Riscos e Compliance, e de Supply Chain.	GP 11 5

Gestão Geral		MDIA3: criadas duas vice-presidências na Companhia	Como parte do processo de reestruturação realizado em 2021, com apoio de uma consultoria externa, foram criadas duas vice-presidências na Companhia: Supply Chain e Jurídica, Governança, Riscos e Compliance.	GP 11 6
	Gerenciament o de Projetos	MDIA3: construção do nosso plano de continuidade de negócio	Iniciamos em 2021 a construção do nosso plano de continuidade de negócio. O primeiro passo foi criar um processo de análise do impacto do negócio – BIA (Business Impact Analysis), que consiste em mapear as dependências e os riscos mais críticos para a M. Dias Branco que podem interromper a operação (pessoas, insumos, sistemas, entre outros)	GP 11 7
		MDIA3: aderimos ao Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, vinculado ao Instituto Ethos	Em 2021, aderimos ao Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, vinculado ao Instituto Ethos, fortalecendo nosso compromisso para a promoção de um mercado mais íntegro e ético. A ação dá continuidade aos avanços feitos na temática em 2020, quando a empresa aderiu ao Pacto Global da ONU. Nossa atuação também está alinhada ao ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes, especialmente à meta 16.5 - Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas.	GP 11 8
		MDIA3: Lançamos também uma versão em podcast do Código de Ética, disponível na plataforma de streaming Spotify.	As comunicações sobre o Código de Ética e as políticas de compliance, dentre elas a Política Anticorrupção, foram realizadas no decorrer de 2021, sistematicamente, nos veículos internos de comunicação. Ao todo, foram 25 publicações no Workplace, com aproximadamente 30 mil visualizações. Lançamos também uma versão em podcast do Código de Ética, disponível na plataforma de streaming Spotify.	GP 11 9
		MDIA3: a estratégia consolidada de expansão de suas principais marcas	A M. Dias Branco tem fortalecido a sua presença no mercado brasileiro a partir de uma estratégia consolidada de expansão de suas principais marcas regionais para além das regiões onde foram fundadas, respeitando seus traços culturais e o seu legado.	GP 12 0
		MDIA3: expansão por novas categorias de produtos.	Paralelamente, a empresa também trabalha na expansão por novas categorias de produtos. Na região Nordeste, a estratégia visa aumentar a quantidade e a qualidade	GP 12 1

			das vendas, aproveitando a maturidade do mercado.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Projetos	MDIA3: expansão da marca Piraquê na América Latina,	Outros destaques foram a expansão da marca Piraquê na América Latina, ultrapassando as expectativas de venda, e a continuidade do programa de adaptação e desenvolvimento de novos produtos para exportação, seja com marcas próprias ou em parceria com terceiros.	GP 12 2
		MDIA3: canal Distribuidores continua crescendo	Em relação aos canais de vendas, houve aumento da representatividade dos canais Key Account/Redes Regionais e Distribuidores no mix de clientes em 2021. O desempenho do Key Account/ Redes Regionais está ligado à estratégia de construção e fortificação de marcas. Já o canal Distribuidores continua crescendo em linha com a estratégia da Companhia de aumentar a capilaridade, sobretudo na região de Ataque.	GP 12 3
		MDIA3: projetos que viabilizarão o alcance dos nossos objetivos.	Revisitamos o nosso Direcionamento Estratégico de longo prazo, bem como os projetos que viabilizarão o alcance dos nossos objetivos. Fortalecemos nossa metodologia de acompanhamento mensal de resultados, baseados na gestão pelas diretrizes e gestão matricial de despesas.	GP 12 4
		MDIA3: Programa Parceiros de Resultados, que capacitou colaboradores em diversas áreas para realizar uma análise mais profunda dos nossos indicadores e metas	Destaque especial para a criação do Programa Parceiros de Resultados, que capacitou colaboradores em diversas áreas para realizar uma análise mais profunda dos nossos indicadores e metas, em um processo de melhoria contínua na busca por resultados expressivos e sustentáveis.	GP 12 5
		MDIA3: realizar aquisições ou abertura de bases.	Internacionalmente, a Companhia trabalha suas marcas nacionais, como Piraquê, lançada em países da América Latina em 2021, mas estuda realizar aquisições ou abertura de bases. A inovação é um pilar importante da nossa estratégia, com relacionamento próximo com startups por meio do Programa Germinar, iniciativa de aceleração da M. Dias Branco. Contamos com o envolvimento de todas as áreas em nossa estratégia e visão de crescimento. O futuro prevê a nossa consolidação como uma grande empresa de alimentos	GP 12 6

			brasileira, com presença global, atuação diversificada, crescimento sustentável e respeito às origens.	
Gestão Geral		MDIA3: empresa focada na agenda ESG	Reforçando sua posição como empresa focada na agenda ESG, ainda em 2021, a M. Dias Branco ampliou o escopo do seu então Comitê de Governança Corporativa para abranger, também, pautas ambientais e de sustentabilidade, transformando-o em Comitê ESG. Esse é um dos comitês de assessoramento ao Conselho de Administração, que conta em sua composição com um membro independente do próprio Conselho, evidenciando a relevância do tema para a Companhia.	GP 12 7
	Gerenciamento de Projetos	MDIA3: A nova Agenda foi aprovada pelo Conselho de Administração em fevereiro/2022, estabelecendo metas para 2030	A nova Agenda foi aprovada pelo Conselho de Administração em fevereiro/2022, estabelecendo metas para 2030 nas dimensões ambiental, social e de governança (ver página ao lado). Faremos a ampla divulgação interna e externa, com mobilização dos novos Grupos de Trabalho (GTs) para a implantação dos planos de ação e metas de curto, médio e longos prazo. Todos os avanços serão monitorados por meio de sistema de gestão	GP 12 8
		MDIA3: Os Grupos de Trabalho foram constituídos para cada tema material da Companhia.	Os Grupos de Trabalho foram constituídos para cada tema material da Companhia. Os resultados das iniciativas são reportados periodicamente ao Comitê de Sustentabilidade e ao nível diretivo nas reuniões mensais de Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD). Em Evolução dos Principais Indicadores e Metas (página 46) é apresentado um status dos trabalhos dos GTs em 2021.	GP 12 9
		MDIA3: atividades de engajamento no decorrer do ano.	Para avançar a agenda sustentável é preciso envolver toda a empresa. Por isso, foram realizadas diversas atividades de engajamento no decorrer do ano. Listamos algumas: A 3ª edição do Fórum de Sustentabilidade e Desenvolvimento, com o tema “ESG: Como Evoluir a Agenda na Sua Empresa”, teve a participação do palestrante Ricardo Voltolini, fundador da consultoria Ideia Sustentável e referência no tema. Além dos colaboradores, outros stakeholders e parceiros de negócio foram convidados à discussão. GRI 102-43.	GP 13 0

			ESG também foi tema dos eventos chamados de “Jornada do Conhecimento” e de podcast produzido pela Universidade Corporativa.	
Gestão Geral		MDIA3: transição para consumo de ovos cage-free	Mantivemos a meta de qualificar 100% dos fornecedores de matérias-primas consideradas críticas ao negócio da Companhia. Além disso, continuamos com o projeto de transição para consumo de ovos cage-free, com reporte do progresso no site da M. Dias Branco.	GP 13 1
		MDIA3: somos signatários da Rede Brasil do Pacto Global, iniciativa de sustentabilidade	Desde 2020, somos signatários da Rede Brasil do Pacto Global, iniciativa de sustentabilidade corporativa da Organização das Nações Unidas, que promove princípios relacionados a direitos humanos, trabalho e anticorrupção. Também realizamos um mapeamento de indicadores e contribuições da Companhia para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS), como descrito em Análise das Conexões do Negócio com os ODS	GP 13 2
	MDIA3: compromisso de ser cagefree até 2025	BEM-ESTAR ANIMAL: Além disso, desde 2019, temos o compromisso de ser cagefree até 2025, utilizando em nossos produtos apenas ovos de galinhas livres de gaiolas, completando a transição até 2025.	GP 13 3	
	MDIA3: Programa Germinar	ANÁLISE DAS CONEXÕES DO NEGÓCIO COM OS ODS – ODS 9 INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA: Programa Germinar para aceleração de startups. ODS 12 CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS: Desenvolvimento de embalagens mais sustentáveis. Redução de sódio, açúcar e gorduras nos produtos.	GP 13 4	
	MDIA3: expansão das marcas regionais	Nossa estratégia inclui a expansão das marcas regionais nas suas áreas de atuação; a consolidação das marcas nacionais; a aquisição ou lançamento de produtos; e o crescimento no mercado internacional. Como resultado de nossos esforços, fomos eleitos pelo segundo ano consecutivo como a melhor empresa na categoria Alimentos do Brasil pela revista IstoÉ Dinheiro (Prêmio as Melhores da Dinheiro).	GP 13 5	
	MDIA3: a aquisição da Latinex em 2021, além de	Com a aquisição da Latinex em 2021, além de aumentarmos nossa atuação no mercado de alimentos saudáveis, ingressamos em	GP 13 6	
		Gerenciamento de Projetos		

		aumentarmos nossa atuação no mercado	novas categorias como biscoitos de arroz, pasta de amendoim, chocolates, massas feitas de milho e temperos. Dentre as principais marcas, de modo geral, Piraquê, Adria, Vitarella e Finna possuem atuação em o todo território nacional. Fortaleza, Richester, Pilar, Puro Sabor, Estrela, Salsitos e Delicitos têm atuação focada nas regiões Norte e Nordeste. No Centro-oeste, Fortaleza e Vitarella também se destacam. E as marcas Isabela, Basilar e Zabet estão focadas nas regiões Sul e Sudeste.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Projetos	MDIA3: Foram criadas versões 3D dos sabores da marca	Treloso: Para sustentar o lançamento de novos sabores, Treloso promoveu uma campanha com o objetivo de reforçar a presença da marca no Nordeste. Foram criadas versões 3D dos sabores da marca, que estrelaram filme de 15 segundos para a TV aberta. A campanha 360° incluiu mídia on-line, backbus e rádio no Nordeste. Em parceria com a Sorveteria FriSabor de Pernambuco, a a marca Treloso lançou sorvete e picolé com seus sabores de biscoitos exclusivos.	GP 13 7
		MDIA3: a firmou parceria com a marca Mu-Mu	Isabela: Isabela firmou parceria com a marca Mu-Mu e juntas lançaram a linha de biscoitos no sabor Doce de Leite.	GP 13 8
		MDIA3: Com campanhas e lançamentos de produtos	Richester: Com campanhas e lançamentos de produtos, a marca reforçou o posicionamento “Bora Experimentar”, que expressa a intenção de estimular o contato entre os jovens a partir de novas experiências. A pesquisa Kantar Brand Footprint destacou Richester como a 17ª marca preferida do brasileiro para compras no varejo on-line. Os influenciadores digitais Álvaro e Lucas Veloso protagonizaram campanha de lançamento do Amori Chocowaffer. Inspirada pela cobertura de chocolate do produto, a Richester transformou a cobertura de um edifício em um espaço temático: paredes, decoração, móveis, eletrodomésticos e até um ofurô foram cobertos por chocolate	GP 13 9
		MDIA3: otimização de fórmulas e processos e ao desenvolvimento tecnológico.	Inovação, desenvolvimento e pesquisa são pilares importantes para a M. Dias Branco. Com o objetivo de gerar valor a consumidores e investidores, estamos sempre atentos às tendências de mercado, à otimização de fórmulas e processos e ao	GP 14 0

			desenvolvimento tecnológico. Nesse sentido, adotamos um modelo de inovação colaborativa, que considera quatro atores principais: fornecedores, colaboradores, startups e universidades.	
Gestão Geral		MDIA3: tendo o Germinar como fonte de captação de projetos. No início de 2021, foram feitos ajustes no processo de lançamento de produtos, como a implementação do processo de Stage Gates	A frente P&D está sendo reestruturada a partir de estudos desenvolvidos com empresas de referência e tendo o Germinar como fonte de captação de projetos. No início de 2021, foram feitos ajustes no processo de lançamento de produtos, como a implementação do processo de Stage Gates, com fóruns fixos com os Diretores, Vice-presidentes e o Presidente, inclusão de ferramentas que garantam a visibilidade de todos os projetos para a alta gestão, padronização de documentação, definição do melhor portfólio de projetos e acompanhamento dos resultados. A consultoria Falconi apoiou a reestruturação.	GP 14 1
	Gerenciamento de Projetos	MDIA3: para estruturar o escritório de projetos	Em 2021, investimos em 89 novos produtos, que somados aos lançamentos dos últimos 24 meses, totalizaram R\$ 418 milhões em receita, ou 4,88% da receita bruta da Companhia. Esse valor percentual é chamado de Índice de Inovação e é acompanhado mensalmente. Também contratamos a Falconi para estruturar o escritório de projetos, revisar o fluxo de lançamento de produtos e o alinhamento estratégico do portfólio. O projeto foi iniciado em 2021 com conclusão prevista para 2022.	GP 14 2
		MDIA3: desenvolvemos projetos para reduzir o consumo de plásticos	Ainda em 2021, desenvolvemos projetos para reduzir o consumo de plásticos em praticamente todas as unidades fabris. A partir das iniciativas, 0,21% do plástico flexível das embalagens deixou de ser consumido, o que representa uma economia de 48,70 toneladas.	GP 14 3
		MDIA3: A área de P&D também tem uma atuação forte em otimização de processos	A área de P&D também tem uma atuação forte em otimização de processos, resultando em 2021, entre tantas outras frentes, na modificação e otimização do processo de refino do óleo de soja, reduzindo o consumo de insumos e de água no processamento e a geração de efluentes e de resíduos. Também tem trabalhado fortemente com iniciativas de	GP 14 4



			sustentabilidade que visem as reduções no consumo de água e de resíduos.	
Gestão Geral		MDIA3: Avançamos rumo à Indústria 4.0 com o piloto de sistema MES (Manufacturing Execution System) proporcionando incremento de eficiência nas linhas de produção.	Avançamos rumo à Indústria 4.0 com o piloto de sistema MES (Manufacturing Execution System) proporcionando incremento de eficiência nas linhas de produção. Iniciamos também o uso de inteligência artificial para evolução do processo de precificação. Digitalizamos todo o processo de recrutamento, seleção e admissão de novos colaboradores. Ampliamos nossas iniciativas de robotização de processos com melhoria de cerca de 60% na produtividade, como nos casos aplicados no cadastro de clientes e conciliação de recebimentos.	GP 14 5
	Gerenciament o de Projetos	MDIA3: reformulou processos com foco em produtividade e realizou importantes transformações	A M. Dias Branco chega a 2022 com mais agilidade para crescer, após reestruturações recentes relacionadas a seu Capital Humano. Com o apoio de consultorias externas, a Companhia reformulou processos com foco em produtividade e realizou importantes transformações na estrutura organizacional. Entre as mudanças, há duas novas vice-presidências: Jurídica, de Governança, Riscos e Compliance e de Supply Chain.	GP 14 6
		MDIA3: redesenho de sua estrutura organizacional	A M. Dias Branco passou por um redesenho de sua estrutura organizacional em 2021, realizada com o apoio de consultoria especializada em produtividade (Gradus Consultoria de Gestão). Como consequência, buscamos uma estrutura mais ágil, aproveitando as oportunidades de sinergia para adequá-la à estratégia e aos desafios do mercado. Houve também o redimensionamento do quadro de pessoal próprio e terceiro, após discussão profunda de oportunidades em todas as áreas.	GP 14 7
		MDIA3: Implantamos um novo sistema de recrutamento e seleção	Implantamos um novo sistema de recrutamento e seleção, tanto para seleções externas quanto internas. A plataforma de inteligência artificial Gupy agiliza o processo seletivo, promove a diversidade, aumenta a assertividade e melhora a experiência dos candidatos durante o processo seletivo.	GP 14 8
		MDIA3: desenvolve programas voltados	Acreditamos na capacidade das pessoas de transformar sonhos em realidade, por isso a M. Dias Branco desenvolve programas	GP 14 9

		para proporcionar uma boa experiência	voltados para proporcionar uma boa experiência aos nossos profissionais. A companhia busca cultivar um ambiente de trabalho propício para o alcance dos resultados, promovendo o engajamento de todo o time nos seus objetivos.	
Gestão Geral		MDIA3: Programas de Compliance (abordam políticas e códigos da empresa)	Entre as iniciativas da Universidade Corporativa, estão os Programas de Compliance (abordam políticas e códigos da empresa), as Jornadas do Conhecimento (abordam temas como produtividade, ESG e inovação), o Programa de Desenvolvimento de Competências, o Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL), bem como Mentoring e Coaching para colaboradores priorizados.	GP 15 0
		MDIA3: A Agenda da Diversidade 2021	A Agenda da Diversidade 2021 englobou ações de treinamento, comunicação e sensibilização nas principais datas temáticas afirmativas, como equidade de gênero no Dia das Mulheres, Dia da Luta contra Homofobia, Dia do Orgulho LGBTQIA+, Dia da Consciência Negra e Dia da Luta da Pessoa com Deficiência (PCD). Também foram promovidos um curso de Libras on-line e uma capacitação de PCDs em parceria com o IEP (Instituto de Educação Portal) em Fortaleza.	GP 15 1
	Gerenciamento de Projetos	MDIA3: adotamos o Programa Positivo	Nesse sentido, desde 2014, adotamos o Programa Positivo, sistema próprio de gestão de Saúde e Segurança Ocupacional (SSO), baseado em normas internacionais. Seu objetivo é fomentar a cultura de saúde e segurança, a promoção de práticas seguras e o aumento da percepção de riscos. Também é base para o estabelecimento de metas corporativas (atingir no máximo a taxa de frequência - TF de 0,5 e a taxa de gravidade - TG de 10,0 na Companhia até o ano de 2022). A iniciativa tem previsão de abranger todas as unidades industriais até 2022. Em 2021, atingimos a taxa de frequência de 0,68 e taxa de gravidade de 13,53.	GP 15 2
		MDIA3: foram realizadas 119 ações preventivas nas unidades	Para promover a saúde dos colaboradores, foram realizadas 119 ações preventivas nas unidades com foco em temas como: doenças respiratórias; prevenção e cuidados contra a covid-19; saúde mental; prevenção e combate à surdez; alimentação saudável;	GP 15 3

			atividade física; setembro amarelo; outubro rosa; novembro azul; e dezembro vermelho.	
Gestão Geral		MDIA3: dois programas via teatendimento	Ainda sobre benefícios ligados à saúde do colaborador, em parceria com a consultoria THB, foram implementados dois programas via teatendimento: Programa Mãe Primeiros Passos – Welcome Baby: orienta gestantes sobre cuidados importantes durante a gravidez para identificar gestações de alto risco e diminuir o índice de prematuridade e de complicações maternas. Quando o bebê nasce, mãe e criança são acolhidas para auxiliar nos desafios durante o primeiro ano de vida, reforçar a importância das consultas pediátricas e da amamentação. No ano de 2021, 33 gestantes participaram do programa. Programa Sempre Bem: acompanha e orienta pacientes que possuem doenças crônicas de grau moderado e alto, evitando que beneficiários de baixo e médio risco se tornem alto risco. O programa visa diminuir complicações relacionadas a doenças cardiovasculares e oferecer um canal de acolhimento. Em 2021, 103 colaboradores foram acompanhados.	GP 15 4
	Gerenciamento de Projetos	MDIA3: implementação do Workplace, rede social corporativa da Meta	Um importante destaque do ano é a implementação do Workplace, rede social corporativa da Meta (antigo Facebook), que facilitou a divulgação de campanhas online, lives e publicações para as equipes. Agora, todos os colaboradores podem acessar as informações da Companhia em seus celulares e computadores, interagindo e postando suas boas práticas.	GP 15 5
		MDIA3: foram criadas duas campanhas em 2021	A Companhia também busca fortalecer a cultura de reconhecimento. Com esse objetivo, foram criadas duas campanhas em 2021: “Mandou bem!”, para incentivar gestores a destacar bons desempenhos em sua equipe, e “Meu colega, minha inspiração”, voltada ao reconhecimento entre pares. Durante o ano, a empresa também homenageou mais de 1,8 mil colaboradores por tempo de contribuição, com entregas de kits-presentes e reuniões com a diretoria.	GP 15 6

Gestão Geral		MDIA3: Programas de reconhecimento em várias esferas.	Programas de reconhecimento em várias esferas. Medidas de saúde para prevenção e apoio no combate ao novo coronavírus. Trabalho remoto devido ao contexto da pandemia.;	GP 15 7
		MDIA3: apoio a projetos com uso de incentivos fiscais.	Doações de alimentos, doações de recursos financeiros para projetos sociais, apoio a projetos com uso de incentivos fiscais.;	GP 15 8
	Gerenciamento de Projetos	MDIA3: Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU)	Os princípios que norteiam o nosso relacionamento com comunidades estão alinhados ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e à ISO 26000. Essa gestão é feita pela área de Sustentabilidade, com suporte dos Embaixadores de Sustentabilidade – colaboradores voluntários que apoiam o relacionamento com as comunidades em diversas unidades – e do Grupo de Trabalho Comunidade e Investimento Social, que se dedica a acompanhar e potencializar o Investimento Social Privado da Companhia.	GP 15 9
		MDIA3: visitas guiadas educativas, realizadas via Projeto Escola	Também oferecemos à comunidade a oportunidade de conhecer a nossa fábrica em Eusébio/CE. Durante a pandemia, as visitas guiadas educativas, realizadas via Projeto Escola, adaptaram-se ao formato virtual. Mais de 100 escolas e 20 mil alunos foram beneficiados, além dos próprios colaboradores da Companhia, com materiais informativos, jogos e ações relacionados à educação, cultura e sustentabilidade.	GP 16 0
		MDIA3: A atuação da Companhia com relação a Investimento Social está alinhada aos	A atuação da Companhia com relação a Investimento Social está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, principalmente ao ODS 1 – Erradicação da Pobreza, ODS 2 – Fome	GP 16 1

		Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU	Zero e Agricultura Sustentável, ODS 3 – Saúde e Bem-estar, ODS 4 – Educação de Qualidade e ODS 10 - Redução das Desigualdades. Entre as várias iniciativas de engajamento local e comunitário realizadas em 2021	
Gestão Geral	Gerenciamento de Projetos	MDIA3: Fábrica de Voluntários: Programa de voluntariado da M. Dias Branco que tem o propósito de inspirar e transformar vidas por meio de ações voluntárias	Fábrica de Voluntários: Programa de voluntariado da M. Dias Branco que tem o propósito de inspirar e transformar vidas por meio de ações voluntárias, estimulando a prática cidadã e o espírito de responsabilidade social. O programa foi implantado em 2021 e atuou com diversas iniciativas, possuindo funcionários voluntários em todas as ações: entrega de doações de produtos e de brinquedos, em referência ao Dia das Crianças; Evento de limpeza de mangue e plantação de mudas, em referência ao Dia Mundial da Limpeza; apoio a trabalhos específicos da instituição, como participação em oficinas de artesanato; e trabalho de consultoria organizacional.	GP 16 2
		MDIA3: Emprega Mais	Emprega Mais: Em parceria com o Senai, a Companhia forneceu capacitação gratuita para as comunidades do entorno de quatro unidades: duas em Fortaleza/CE; em Salvador/BA e Jaboaão dos Guararapes/PE. Ao todo, foram 5 cursos e 75 pessoas capacitadas em cursos como Eletricista Industrial, Assistente Administrativo, de Produção e de Logística.	GP 16 3
		MDIA3: Incentivo a projetos: Foram apoiadas iniciativas com base em incentivos estaduais	Incentivo a projetos: Foram apoiadas iniciativas com base em incentivos estaduais no entorno de três unidades: duas em Fortaleza/CE e uma em Salvador/BA. Dois projetos foram promovidos via Lei da Cultura (Memória Colonial do Ceará e Nossa Arte), e um via Lei do Esporte (Surf Cooperativo).	GP 16 4
		MDIA3: McDia Feliz	McDia Feliz: Apoiamos o McDia Feliz com a compra de mais de 2,3 mil tíquetes, que foram distribuídos em três comunidades do entorno das unidades industriais: em Eusébio/CE, duas em Fortaleza/ CE e em Maracanaú/CE.	GP 16 5
	MDIA3: Todos à Mesa	Todos à Mesa: Movimento para combater desperdício de alimentos a partir da redistribuição de excedentes e de iniciativas de doação, além do estímulo a discussões	GP 16 6	

			sobre como ampliar o marco regulatório das doações. Desde outubro, o time de Sustentabilidade da M. Dias Branco reúne-se com as empresas envolvidas (iFood, Nestlé, Carrefour, Ação da Cidadania, Connecting Food, entre outras) para dialogar sobre o tema e alinhar ações.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Projetos	MDIA3: Fábrica de Voluntários	Fábrica de Voluntários: 12 voluntários e 44,5 horas de voluntariado para realização de trabalho consultivo na Associação União de Jovens do Vicente Pinzon. Colaboradores dos times de Educação Corporativa, Comunicação Interna e Estratégia e Gestão participaram da iniciativa transmitindo conhecimento para a instituição evoluir em sua gestão.	GP 16 7
		MDIA3: Emprega Mais	Emprega Mais: capacitação, em parceria com o Senai, de 12 moradores das comunidades do entorno no curso de Eletricista Industrial de forma gratuita. Aporte a projetos via incentivo estadual: cultura, com R\$ 80.000,00 para o projeto Memória Colonial do Ceará, e esporte, com R\$ 40.000,00 para o projeto Surf Cooperativo (Instituto Povo do Mar). Doação de 420 toneladas de alimentos, o equivalente a R\$ 2.559.778,00, para 40 instituições apoiadas.	GP 16 8
		MDIA3: atuação está alinhada ao ODS 6 (Água Potável e Saneamento)	Nossa atuação está alinhada ao ODS 6 (Água Potável e Saneamento), com a definição de indicadores prioritários em 2021. Algumas atividades desenvolvidas são: o reaproveitamento de água de ar-condicionado, chuva e de efluentes tratados; a utilização de torneiras semiautomáticas e descargas de duplo fluxo; mutirões para identificar possíveis pontos de vazamentos e solucioná-los; e campanhas para conscientização quanto à redução do desperdício.	GP 16 9
		MDIA3: fomentada pelo Projeto Aterro Zero	O Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) da Companhia está alinhado às legislações aplicáveis e considera a sustentabilidade ambiental. O principal objetivo é a redução da geração de resíduos sólidos e a destinação mais sustentável, fomentada pelo Projeto Aterro Zero. Por meio da iniciativa, os resíduos sólidos, após gerados, seguem para uma triagem e, posteriormente, para seus	GP 17 0

			destinos: coprocessamento, compostagem, reciclagem ou rerrefino. Para a definição dos tratamentos, a M. Dias Branco obedece aos critérios de classificação, considerando as práticas mais adequadas em termos ambientais e de sustentabilidade, atendendo às legislações aplicáveis.	
Gestão Geral		MDIA3: Desde 2017, o Grupo de Trabalho de Embalagens foca suas ações	Desde 2017, o Grupo de Trabalho de Embalagens foca suas ações em três frentes: redução de consumo de plástico, principalmente de filmes flexíveis; aquisição de caixas de papelão e papel-cartão kraft com matéria-prima de florestas manejadas ou feitas com 100% de material reciclado; e utilização de embalagens secundárias de materiais reciclados, como os filmes para enfardar	GP 17 1
	Gerenciamento de Projetos	MDIA3: ações em prol da conservação e do uso sustentável da biodiversidade	Para os impactos considerados como significativos, existem controles operacionais estabelecidos para mitigar os danos causados. Atualmente, realizamos ações em prol da conservação e do uso sustentável da biodiversidade na Reserva Natural Serra das Almas em Crateús/CE, Área de Preservação Ambiental (APA) em Salvador/ BA, e em área de conservação recentemente adquirida em Farroupilha/RS.	GP 17 2
		MDIA3: Programa Multiplique	O ano de 2021 foi marcado pelas reduções estruturais das despesas com vendas e administrativas, fruto da execução com êxito dos programas de produtividade e eficiência, realizados com o Programa Multiplique em 2020 e o redesenho organizacional em 2021.	GP 17 3
		PGMN3: seguimos nosso plano de expansão	Mesmo diante dos desafios e incertezas, seguimos nosso plano de expansão. Foram 80 lojas inauguradas em 2021, totalizando 1.165 pontos comerciais em 348 municípios, em todos os estados do Brasil. Para 2022, pretendemos abrir outras 120. Anunciamos também a aquisição da Extrafarma, uma das marcas mais tradicionais e fortes do varejo farmacêutico brasileiro, principalmente na Região Norte, com mais 60 anos de existência.	GP 17 4
		PGMN3: As iniciativas de transformação são coordenadas pelo pmenosLab	As iniciativas de transformação são coordenadas pelo pmenosLab, um laboratório de inovação e experimentação com 1,2 mil m <sup>2</sup> que foi inaugurado em 2021. O pmenosLab promoveu duas	GP 17 5

			importantes iniciativas: o Fast Dating, para conexão com startups, e o Garagem de Ideias, programa de empreendedorismo interno que, em 2021, consolidou 164 novas ideias para o negócio.	
Gestão Geral		PGMN3: iniciamos o Sou Gigante, projeto de potencialização da cultura Pague Menos, nos tornando cada vez mais uma empresa inovadora	Em 2021, iniciamos o Sou Gigante, projeto de potencialização da cultura Pague Menos, nos tornando cada vez mais uma empresa inovadora, com uma forte marca empregadora – que se destaca pelo foco nas pessoas.	GP 17 6
	Gerenciament o de Projetos	PGMN3: Inovação em soluções	Inovação em soluções: Somos e continuamos a ser pioneiros na entrega das melhores soluções que garantam o acesso à saúde de qualidade para mais pessoas, promovendo o intraempreendedorismo, o desenvolvimento contínuo e a transformação digital dos nossos processos com protagonismo e autonomia dos nossos colaboradores.	GP 17 7
		PGMN3: No decorrer de 2021, foram abertas 80 lojas	A Pague Menos foi a primeira rede do varejo farmacêutico presente em todas as unidades da federação, além do Distrito Federal, em 348 municípios. No decorrer de 2021, foram abertas 80 lojas e encerradas 20. Finalizamos o ano com 1.165 lojas no total, com Clinic Farma em 879 pontos, e cinco centros de distribuição para o abastecimento de todas as unidades.	GP 17 8
		PGMN3: Expansão física	Expansão física: Desde 2020, diante da pandemia de Covid-19, nosso negócio se tornou ainda mais indispensável: passamos a ser considerados um dos serviços essenciais durante este período. Esse fato se confirmou, particularmente, pelo crescimento do nosso Hub de Saúde, em especial com o aumento da demanda e dos serviços ofertados pelo Clinic Farma diante de tais circunstâncias. Após um período sem a abertura de novas lojas, mas com aumento dos serviços, em 2021 demos continuidade à nossa expansão abrindo 80 novas unidades. Assim, retomamos nosso crescimento orgânico, com a perspectiva de inaugurar outras 120 lojas até o fim de 2022.	GP 17 9
		PGMN3: Aquisição da Extrafarma	Aquisição da Extrafarma: Em 2021, a rede era a sexta maior do país, com forte presença nas regiões Norte e Nordeste, e	GP 18 0



			66% das lojas atendendo à classe média expandida. Com mais 60 anos de existência, a Extrafarma é uma das marcas mais tradicionais e fortes do varejo farmacêutico brasileiro, principalmente na região Norte. Presente em 10 estados, com aproximadamente 400 lojas, quatro centros de distribuição (CDS) e mais de 10 milhões de clientes cadastrados em seu programa de fidelidade, a rede conta com ativos complementares aos da Pague Menos.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Projetos	PGMN3: Saúde para o meio ambiente	Saúde para o meio ambiente: A saúde das pessoas está intrinsecamente relacionada à saúde do meio ambiente, portanto, nos comprometemos a fazer nossa parte. • Gestão de resíduos; • Consumo de energia renovável; • Emissão de gases de efeito estufa.	GP 18 1
		PGMN3: grande reestruturação, com a implementação de políticas internas e comitês	Desde a abertura de capital, integramos o Novo Mercado da B3, segmento de listagem que contempla padrões e boas práticas de governança superiores aos estabelecidos pela legislação. Para nos prepararmos para as negociações de ações na Bolsa de Valores, passamos por uma grande reestruturação, com a implementação de políticas internas e comitês — incluindo as relacionadas ao tema ética e integridade —, fortalecimento dos órgãos de controle internos, introdução de membros independentes no Conselho de Administração e contratação de executivos experientes nos setores de atuação da Companhia.	GP 18 2
		PGMN3: Comitê de Estratégia	Comitê de Estratégia: Responsável pela aprovação do planejamento da Pague Menos, também define algumas metas, KPIs e estratégias corporativas. Entre suas atribuições estão, ainda, o acompanhamento da performance.	GP 18 3
		PGMN3: Comitê de Real Estate	Comitê de Real Estate: Diretamente ligado à nossa estratégia de expansão, avalia decisões sobre abertura e fechamento de lojas, centros de distribuição e escritórios. Também está sob sua responsabilidade monitorar licenças e acompanhar a implantação do plano de crescimento.	GP 18 4
		PGMN3: Programa de Integridade	VALOR FUNDAMENTAL DA COMPANHIA, A CONDUTA ÉTICA LEVA A PAGUE MENOS A PRÁTICAS	GP 18 5

			TRANSPARENTES, LÍCITAS E EM CONFORMIDADE COM AS NORMAS E LEGISLAÇÕES APLICÁVEIS. Fortalecendo esse compromisso, desenvolvemos nosso Programa de Integridade, conjunto de regras e diretrizes que se aplica, sem exceção, a todos os colaboradores, em quaisquer níveis hierárquicos, e se estende a fornecedores e prestadores de serviços.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Projetos	PGMN3: Acompanhamento da Agenda ASG	Acompanhamento da Agenda ASG: Na implementação e monitoramento da agenda da Agenda ASG Pague Menos, há uma coordenação dedicada. Os compromissos listados em cada uma das dimensões se desdobram em objetos e metas, que permeiam transversalmente diversas áreas da Companhia.	GP 18 6
		PGMN3: Implementação da Agenda ASG	Implementação da Agenda ASG: A implementação da agenda se dá por meio da estruturação de times e equipes, responsáveis pelos planos estratégicos e táticos.	GP 18 7
		PGMN3: abertura de novas lojas e entrada em novos mercados	A Companhia também está focada na expansão orgânica, com abertura de novas lojas e entrada em novos mercados, e na inorgânica, com captura de sinergia nas aquisições, em especial da Extrafarma, e ampliação do conceito de Hub de Saúde.	GP 18 8
		PGMN3: DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE SUPORTE AO PACIENTE	O AME, NOSSO CANAL DE MEDICAMENTOS ESPECIAIS, CONTINUA SE DESENVOLVENDO EM RITMO ACELERADO. EM 2021, ESSE CANAL APRESENTOU CRESCIMENTO DE 171%, ALAVANCADO POR UMA ESTRATÉGIA DE AMPLIAÇÃO DO PORTFÓLIO, VISITAÇÃO MÉDICA E O DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE SUPORTE AO PACIENTE (PSP), QUE FECHOU COM ANO COM MAIS DE 5 MIL CLIENTES ATENDIDOS.	GP 18 9
		PGMN3: Escala de trabalho inteligente	Escala de trabalho inteligente: Em outubro, adotamos a jornada de “Escala de Trabalho Inteligente” em todas as lojas da rede de atendimento, com o controle dos horários de maior fluxo de clientes e ajustes nos turnos dos colaboradores. Com isso, conseguimos organizar e otimizar a gestão de escala dos operadores em loja, atender a demanda de cada unidade de acordo com	GP 19 0

			sua realidade, garantindo um atendimento ainda melhor ao cliente e proporcionando mais qualidade de vida aos colaboradores.	
Gestão Geral		PGMN3: Diversidade e Inclusão, fortalecemos nosso compromisso com o tema	Em 2021, com a criação da nossa Coordenação de Diversidade e Inclusão, fortalecemos nosso compromisso com o tema. Como consequência, realizamos o Diagnóstico Diversidade e Inclusão, parte do primeiro Perfil Social realizado na Companhia – que contou com adesão de 86% dos colaboradores. Além disso, passamos a fazer o acompanhamento de indicadores estratégicos de inclusão e iniciamos a sensibilização de toda a equipe (com foco nas lideranças) sobre o tema. Esse trabalho resultou na definição das nossas cinco frentes prioritárias bem como na definição da forma como iríamos atuar: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equidade de Gênero Empoderamento e promoção de um ambiente seguro, saudável e acolhedor.</li> <li>2. Inclusão de Pessoas com Deficiência Acessibilidade, adequação aos princípios do desenho universal.</li> <li>3. Equidade Racial Respeito e representatividade.</li> <li>4. Integração de Diferentes Gerações Valorização e integração.</li> <li>5. Igualdade de Oportunidades LGBTQIAP+ Oportunidades para todos.</li> </ol>	GP 19 1
Gestão Geral	Gerenciamento de Projetos	PGMN3: Programas de Diversidade	Programas de Diversidade: Em 2021, iniciamos cinco programas que tem como objetivo acelerar a inclusão da diversidade na Companhia. Confira a seguir: PROGRAMA DE REPRESENTATIVIDADE: composto pela nossa Comissão de Diversidade e Inclusão e os nossos cinco Grupos de Afinidade (um para cada frente prioritária); PROGRAMA DE PDI ACELERADO: metodologia e jornadas de desenvolvimento mais robustas e aceleradas para pessoas das nossas frentes de Diversidade e Inclusão; PROGRAMA TRAINEE OPERAÇÕES: seleção afirmativa para os nossos talentos internos, buscando aumentar os percentuais	GP 19 2

			de inclusão em cargos de gerência, especialmente na parte de loja; PROGRAMA DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO INCLUSIVAS: estruturação de um processo seletivo mais inclusivo, desde a divulgação e descrição da vaga até a devolutiva e o feedback pós-contratação; e PROGRAMA DE ACESSIBILIDADE: adaptação da estrutura psicossocial da Pague Menos aos princípios do desenho universal.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Projetos	PGMN3: lançamos a UP Farma, nossa universidade corporativa	Em 2019, capacitamos mais de 18 mil colaboradores com o nosso Método de Atendimento em Vendas e investimos em nossa liderança, por meio de programas excelência e gestão. Mais recentemente, em 2020, evoluímos e lançamos a UP Farma, nossa universidade corporativa, um braço educacional do nosso pilar de desenvolvimento.	GP 19 3
		PGMN3: A universidade corporativa da Pague Menos	UP Farma: A universidade corporativa da Pague Menos oferece formação para colaboradores de todas as áreas operacionais. A iniciativa conta com formações virtuais e presenciais, estrutura de campus e lojas-escolas, que auxiliam na disseminação do conhecimento e na jornada de desenvolvimento de nossos colaboradores.	GP 19 4
		PGMN3: desenvolve projetos de Responsabilidade Social	Além de unir teoria e prática, a UP Farma também desenvolve projetos de Responsabilidade Social, com o intuito de formar mão de obra qualificada para o varejo, investindo na carreira da nossa gente e do Brasil. Atualmente, o projeto já conta com alguns cursos abertos à sociedade, permitindo o desenvolvimento também das comunidades nas quais estamos inseridos.	GP 19 5
		PGMN3: IMPLANTAMOS 67 POLOS DE LOJAS	EM APENAS QUATRO MESES, IMPLANTAMOS 67 POLOS DE LOJASEScolas EM TODO O TERRITÓRIO NACIONAL.	GP 19 6
		PGMN3: RECENTEMENTE, ESTRUTURAMOS UM PLANO DE EXPANSÃO	TEMOS MAIS DE 40 ANOS DE HISTÓRIA E UM FUTURO BASTANTE PRÓSPERO. RECENTEMENTE, ESTRUTURAMOS UM PLANO DE EXPANSÃO QUE CONTRIBUIRÁ PARA A RÁPIDA AMPLIAÇÃO DA EMPRESA.	GP 19 7

Gestão Geral		PGMN3: o Sou Gigante, Projeto de Potencialização da Cultura	Em 2021, iniciamos o Sou Gigante, Projeto de Potencialização da Cultura Pague Menos. Por meio de um diagnóstico completo, que contou com apoio de consultoria, pesquisas e a participação de mais de 50% do nosso time, ouvimos a opinião dos nossos colaboradores sobre diferentes aspectos da nossa Companhia.	GP 19 8
	Gerenciament o de Projetos	PGMN3: Cultura desejada Pague Menos	Cultura desejada Pague Menos: Queremos potencializar as forças da nossa cultura, nos tornando cada vez mais uma empresa inovadora, com uma forte marca empregadora – cujo foco sejam as pessoas. Também queremos que nossos colaboradores possam realmente vivenciar nossos valores organizacionais, em um ambiente de alta performance, de resultados sólidos e sustentáveis. Almejamos formar uma liderança inspiradora e cooperativa, em um ambiente em que todos sintam um grande senso de pertencimento, que nos impulsionará a grandes conquistas.	GP 19 9
		PGMN3: o Programa de Fidelidade Sempre	Ao longo do ano, também investimos em ações promocionais personalizadas para os mais de 32 milhões de participantes do nosso Programa de Fidelidade Sempre, demonstrando que realmente conhecemos nossa base de clientes.	GP 20 0
		PGMN3: Pague Menos participa do programa Aqui Tem Farmácia	Como forma de garantir acesso a medicamento à população de baixa renda, a Pague Menos participa do programa Aqui Tem Farmácia Popular, do Governo Federal. Assim, nossos clientes encontram os melhores descontos – de até 90% - em anticoncepcionais, medicações para rinite, osteoporose, Parkinson e outras condições médicas, e remédio gratuito para diabetes, hipertensão e asma.	GP 20 1
		PGMN3: Programa Fidelidade Sempre	Programa Fidelidade Sempre: Há duas categorias de adesão ao programa, cada uma com benefícios especiais e descontos exclusivos. A mudança de categoria acontece por meio do acúmulo no valor em compras, a partir de R\$ 1,2 mil durante um semestre, o cliente se torna Ouro. Cliente Azul • Preços diferenciados; • Ofertas exclusivas através do Desconto Só Meu; • Comunicações personalizadas. Cliente Ouro • Atendimentos mensais gratuitos e descontos nos demais serviços do Clinic	GP 20 2

			Farma; • Descontos em medicamentos de uso contínuo; • Cupom de desconto exclusivo para uso no site; • Atendimento preferencial no SAC Farma; • Frete grátis em compras pelo site e televendas, válido para quatro entregas mensais; • Ofertas exclusivas em produtos das Marcas Próprias Pague Menos.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Projetos	PGMN3: fortalecemos nossa atuação com o Plano de Aderência ao Tratamento	No segundo semestre de 2021, fortalecemos nossa atuação com o Plano de Aderência ao Tratamento — lembrando nossos clientes dos cuidados com sua saúde, por meio de lembretes sobre medicações que precisam ser recompradas mensalmente.	GP 20 3
		PGMN3: Nossa linha de Marcas Próprias	Não queremos apenas fidelizar nossos clientes, mas também trazer mais acessibilidade aos produtos que ofertamos. Nossa linha de Marcas Próprias é parte importante dessa ação: produtos da própria Pague Menos têm um custo entre 10 e 15% mais baixo do que de fornecedores parceiros. As marcas Dauf, Amorável, Power Vita, Pague Menos, Ativday, Choices Beauty e Moringa Brasil oferecem produtos cosméticos, de higiene pessoal, perfumaria, primeiros socorros e suplementos com a qualidade que nossos clientes já conhecem e preços mais acessíveis.	GP 20 4
		PGMN3: ECO Pague Menos	ECO Pague Menos: Contamos ainda com uma marca voltada para produtos sustentáveis, alinhados ao nosso compromisso com o meio ambiente. São itens veganos, não testados em animais e com embalagens recicláveis. Há canudo, copos, garrafas, ecobags, shampoo e condicionador em barra e escovas de bambu.	GP 20 5
		PGMN3: apoiamos a ONG Eco Museu Natural do Mangue da Sabiaguaba (EcoMuNaM)	Com a linha ECO, apoiamos a ONG Eco Museu Natural do Mangue da Sabiaguaba (EcoMuNaM), que promove educação ambiental e contribui com a recuperação de florestas de manguezais. Parte do lucro obtido com a venda dos produtos é destinado à instituição, localizada no Ceará, mas com a atuação em todo o Brasil.	GP 20 6
		PGMN3: disseminação de uma cultura ágil.	Pmenos Lab: É uma iniciativa de inovação e transformação digital, que foi criada para auxiliar a Pague Menos na disseminação de	GP 20 7

			uma cultura ágil. O pmenosLab conta com espaço próprio em Fortaleza para abrigar o time dedicado à área, em um ambiente aberto, que incentiva o trabalho colaborativo e o desenvolvimento de soluções inovadoras.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Projetos	PGMN3: Fast Dating	Fast Dating: Programa de conexão com startups, por meio de parcerias. Em 2021, firmamos acordos e passamos a implementar internamente soluções de 19 startups, 17 delas dentro do conceito de Hub de Saúde, uma na parte administrativa, e outra para nossas lojas. Independente da área, o objetivo é otimizar as atividades da rede.	GP 20 8
		PGMN3: Garagem de Ideias	Garagem de Ideias: Programa de intraempreendedorismo que funciona como um repositório e curadoria de ideais. Só em 2021, 20 mil colaboradores foram envolvidos em um processo que resultou na consolidação de 164 sugestões. Todas receberam mentorias, nas quais os idealizadores foram desenvolvidos e capacitados para apresentar as vantagens e pontos fortes delas, e como defendê-las.	GP 20 9
		PGMN3: O UP Code conta com uma proposta de longo prazo	O UP Code conta com uma proposta de longo prazo, com uma jornada que se iniciou em 2021 com a oferta de cursos de graduação por meio de uma parceria com a Kroton. Após o processo seletivo, os participantes realizam uma ampla jornada de estudos teóricos e práticos, que será finalizada em 2022 com a apresentação de um projeto final (TCC).	GP 21 0
		PGMN3: Em 2021, a Companhia estruturou a área de Sustentabilidade	Em 2021, a Companhia estruturou a área de Sustentabilidade, com criação de uma gerência e coordenação, para acompanhar, entre outros temas, a gestão dos aspectos ambientais relacionados a todas as nossas atividades. Assim, a Pague Menos segue empenhada na evolução contínua de suas políticas e práticas voltadas à conservação do meio ambiente.	GP 21 1
		PGMN3: implementação de um sistema de captura e leitura do consumo de água	Em 2021, avançamos na gestão do tema, com implementação de um sistema de captura e leitura do consumo de água da Companhia, com o objetivo de acompanhar, com efetividade, os principais indicadores e estar atentos a possíveis desvios.	GP 21 2

Gestão Geral		PGMN3: campanhas e comunicados com foco em educação ambiental	Em 2021, investimos em uma série de campanhas e comunicados com foco em educação ambiental em nossas unidades, como lojas, CDs e matriz da Pague Menos. O objetivo é que os colaboradores adotem, dentro e fora da Companhia, hábitos sustentáveis em seu dia a dia, como o bom uso de itens como ar condicionado, torneiras, energia elétrica e correto descarte dos materiais.	GP 21 3
	Gerenciamento de Relacionamento	AERI3: a resiliência e o engajamento das pessoas fizeram a diferença	Como em outros momentos de nossa história, a resiliência e o engajamento das pessoas fizeram a diferença na Aeris em 2021. Em meio a um cenário ainda repleto de incertezas, em virtude do prolongamento da pandemia de Covid-19, vivenciamos desafios corporativos relevantes, superados com competência, trabalho em equipe e, especialmente, foco em nosso propósito.	GR 1
		AERI3: estruturar, planejar, padronizar processos e reforçar nosso compromisso com nossos stakeholders	Nesse contexto, dedicamos 2021 a estruturar, planejar, padronizar processos e reforçar nosso compromisso com nossos stakeholders, a começar por nossos colaboradores. A fim de nos apoiar nessa jornada, a partir do fortalecimento de nossa cultura organizacional, agregamos uma parceira de peso: a Falconi, consultoria organizacional reconhecida no Brasil e no mundo pelo excelente trabalho que desenvolve.	GR 2
		AERI3: time qualificado e engajado	Além da localização estratégica – a região concentra mais de 50% do total potencial eólico brasileiro – a Companhia reúne diferenciais competitivos ancorados em qualidade dos produtos, excelência operacional e um time qualificado e engajado, além de instalações industriais de ponta.	GR 3
		AERI3: satisfação dos clientes	Qualidade da entrega e satisfação dos clientes são marcas da atuação da Aeris.	GR 4
		AERI3: investimentos estruturantes, ampliação do market share, elevação da produtividade e criação de valor para os acionistas	Em 11 anos de operação, a Aeris conquistou mercado dentro e fora do Brasil e atende hoje os principais fabricantes de turbinas eólicas do mundo. Focada no crescimento sustentável dos negócios, sua estratégia combina investimentos estruturantes, ampliação do market share, elevação da produtividade e criação de valor para os acionistas. A qualidade da entrega e a satisfação dos clientes da Companhia são	GR 5



			comprovadas pelas recorrentes renovações contratuais, nas quais os volumes contratados vêm sendo ampliados de forma consistente.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	AERI3: assessoria técnica da BG Soluções Sociais	Ao longo de 2021, a proposição de indicadores e metas relativos a esses ODS, a serem monitorados, ficou sob responsabilidade do Grupo de Trabalho (GT) dos ODS – formado pelas áreas de Comunicação e Inteligência Social, Excelência Operacional, Meio Ambiente e Saúde da Companhia. Contando com assessoria técnica da BG Soluções Sociais, parceira especializada no tema, esse trabalho teve como base a metodologia SDG Compass.	GR 6
		AERI3: Ética, transparência e responsabilidade marcam a conduta corporativa da Aeris	Ética, transparência e responsabilidade marcam a conduta corporativa da Aeris, desde a sua fundação. Tais premissas foram fortalecidas com o ingresso da Companhia no Novo Mercado, segmento da B3 com requisitos de governança mais rigorosos que os previstos na legislação. A estrutura de gestão da Companhia reflete tais requisitos.	GR 7
		AERI3: Promover a equidade de gênero	Promover a equidade de gênero, com igualdade de oportunidades para homens e mulheres, é um compromisso da Aeris que se reflete na composição de seu Conselho de Administração.	GR 8
		AERI3 Comitê de Integridade: Abrange todas as ações relacionadas às questões éticas da Companhia, no tocante à conduta	Comitê de Integridade: Abrange todas as ações relacionadas às questões éticas da Companhia, no tocante à conduta que a empresa espera de seus colaboradores (com ou sem vínculo empregatício), fornecedores, parceiros, agentes públicos, e demais integrantes da sociedade. O Comitê atua sob a Coordenação da Gerência Jurídica e busca contribuir de forma efetiva para que a Aeris seja uma empresa com presença global, adequada às melhores práticas de Compliance no Brasil e no mercado internacional.	GR 9
		AERI3: POLÍTICA DE NEGOCIAÇÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS	POLÍTICA DE NEGOCIAÇÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS: Criada com o objetivo de estabelecer as regras e diretrizes a serem observadas pelas Pessoas Vinculadas no que tange à negociação dos Valores Mobiliários. Ainda, busca coibir o uso indevido de Informação Privilegiada.	GR 10

Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	AERI3: POLÍTICA PARA TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS	POLÍTICA PARA TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS: Desenvolvida para assegurar que Transações com Partes Relacionadas envolvendo a Companhia sejam realizadas no seu melhor interesse.	GR 11
		AERI3: tolerância zero à conduta antiética, sendo que qualquer colaborador que infringir a lei, as Políticas da Aeris ou o Código de Conduta será submetido a medidas disciplinares	Composto por um conjunto de mecanismos e procedimentos internos dedicados a zelar pelo respeito, pela transparência e pela integridade em todas as atividades, o Programa de Integridade da Aeris é desenvolvido desde 2020. A Companhia pratica a tolerância zero à conduta antiética, sendo que qualquer colaborador que infringir a lei, as Políticas da Aeris ou o Código de Conduta será submetido a medidas disciplinares, que vão desde uma advertência até a possível rescisão do contrato de trabalho.	GR 12
		AERI3: CÓDIGO DE CONDUTA	CÓDIGO DE CONDUTA: Prevê comportamentos e condutas que devem ser seguidos por todos os colaboradores da Aeris, incluindo conselheiros e diretores. Orienta o relacionamento com outros stakeholders, como fornecedores, sindicatos e comunidades, abordando também questões relativas à divulgação de informações, privacidade e segurança, conflito de interesses, respeito mútuo e diversidade.	GR 13
		AERI3: COMITÊ DE INTEGRIDADE	COMITÊ DE INTEGRIDADE: Criado para o aprimoramento do comportamento ético e da conduta profissional dos colaboradores da Aeris. Em 2021, era formado pelo Diretor Presidente, pela Gerente Jurídica, por um Diretor de Operações, pelo Diretor Administrativo Financeiro, pelo Diretor de Recursos Humanos e pelo Diretor Industrial. A Companhia tem a intenção de aprimorar as regras de composição do órgão em breve, para garantir a existência de mecanismos de independência em sua composição.	GR 14
		AERI3: POLÍTICAS DE COMPLIANCE	POLÍTICAS DE COMPLIANCE: Conjunto de políticas criadas para balizar a conduta da Companhia em relação a três temas: (i) Combate à Corrupção e Relacionamento com a Administração Pública, (ii) Prevenção de Fraudes, Colusão	GR 15

			e Coação e (iii) Prática Concorrencial e Antitruste.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	AERI3: COMISSÃO DE INTEGRIDADE	COMISSÃO DE INTEGRIDADE: Tem como função fazer a apuração e investigação das denúncias recebidas via Canal de Denúncias (ver a seguir), coletando as evidências necessárias para constatar a procedência ou improcedência das manifestações recebidas, informando o resultado ao Comitê de Integridade. A fim de assegurar sua independência, é composta por empregados de reconhecida idoneidade, de diversas áreas, indicados pelo Comitê de Integridade.	GR 16
		AERI3: atividades realizadas por empresa terceira especializada.	O tema é tratado diretamente pela área de Controles Internos, Gerenciamento de Riscos e Compliance, e tem o envolvimento direto do Conselho de Administração, do Comitê de Auditoria e da Diretoria Executiva, além do apoio da área de Auditoria Interna, com atividades realizadas por empresa terceira especializada. O Conselho de Administração realiza a supervisão e avaliação periódica dos riscos, além de definir o nível e o grau de exposição que a Aeris está disposta a aceitar na implementação de suas estratégias de negócio e na condução das atividades.	GR 17
		AERI3: RISCO DE IMAGEM: está associado à ocorrência de evento que pode causar impacto negativo à reputação	RISCO DE IMAGEM: está associado à ocorrência de evento que pode causar impacto negativo à reputação, credibilidade ou marca da Companhia.	GR 18
		AERI3: muitos dos principais fabricantes de equipamentos originais de turbinas eólicas (OEM) da indústria, que historicamente dependiam de produção interna, terceirizam a fabricação de algumas de suas pás eólicas, que passaram a ser	Com uma área construída de 225.892,74 m <sup>2</sup> , dedicada à fabricação de pás para aerogeradores, a Companhia expandiu suas instalações em 2020 para ampliar a produção, a fim de executar novos projetos, para diferentes clientes. De longo prazo, os contratos firmados com esses clientes preveem a entrega de volumes anuais mínimos de conjuntos de pás eólicas. Com a oferta da Aeris, muitos dos principais fabricantes de equipamentos originais de turbinas eólicas (OEM) da indústria, que historicamente dependiam de produção interna, terceirizam a fabricação de algumas	GR 19

		geradas pela Companhia	de suas pás eólicas, que passaram a ser geradas pela Companhia, em unidades fabris estrategicamente localizadas, com qualidade superior e custo altamente competitivo em escala global.	
Gestão Geral		AERI3: Relações sólidas, baseadas em confiança e transparência	Relações sólidas, baseadas em confiança e transparência, com a entrega de produtos e serviços de qualidade e excelência, são a estratégia da Aeris para seguir crescendo. Desde o início das operações fabris da Companhia em 2012, houve aumento significativo no portfólio de novos clientes e extensão de contrato com parceiros que já integravam a carteira.	GR 20
	Gerenciamento de Relacionamento	AERI3: A Companhia pensa no cliente de forma única	A Companhia pensa no cliente de forma única e, além da fabricação de pás para aerogeradores, oferece serviços de desenvolvimento de processos de fabricação customizados, com projeto e fabricação de ferramentas exclusivas para cada produto. Assim, está preparada para superar desafios relacionados à produção desses itens, incluindo a aquisição e o armazenamento de matéria-prima, o fluxo de componentes e produto acabado dentro da unidade fabril, a gestão de resíduos do processo produtivo, a contratação e treinamento de mão de obra, a coleta de dados e processamento de informações e o aperfeiçoamento do sistema de gestão, dentre outros.	GR 21
		AERI3: engajamento de todo corpo técnico, motivados por uma cultura de cuidado com as pessoas	A Aeris trabalha com uma estrutura produtiva enxuta, buscando controle de custos e ganho de eficiência nos processos industriais. Por isso, concentra suas atividades em um único parque industrial, com foco contínuo na otimização de processos, redução dos desperdícios e consequente maximização dos retornos sobre o capital investido. Outro aspecto chave é o engajamento de todo corpo técnico, motivados por uma cultura de cuidado com as pessoas e priorização total da qualidade.	GR 22
		AERI3: contratos de fornecimento de longo prazo de pás firmados entre a Companhia e seus clientes	Os contratos de fornecimento de longo prazo de pás firmados entre a Companhia e seus clientes preveem condições comerciais tanto para o mercado local, quanto para exportação das pás. Desde 2017, quando passou a exportar, a Aeris provou ser	GR 23

			competitiva para manter o crescimento nas vendas ao mercado externo, ao mesmo tempo em que é líder na produção de pás para o mercado nacional.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	AERI3: reconhecida pelo mercado como uma fabricante global, devido ao grau de qualidade	A Aeris é reconhecida pelo mercado como uma fabricante global, devido ao grau de qualidade e eficiência do seu processo produtivo, atendendo a requisitos específicos e normas internacionais. A Companhia encerrou 2021 atendendo aos principais produtores globais – excluído o mercado chinês.	GR 24
		AERI3: além de renovar o contrato com a Nordex Energy, a Companhia celebrou contrato de fornecimento à fabricante global de turbinas Siemens Gamesa	Isso se refletiu no crescimento da carteira de clientes, amparado por processos e controles internos eficazes. Em 2021, além de renovar o contrato com a Nordex Energy, a Companhia celebrou contrato de fornecimento à fabricante global de turbinas Siemens Gamesa, com capacidade equivalente a 3,8 gigawatts de potência, em um valor estimado de R\$ 3 bilhões. Esse movimento solidifica ainda mais o posicionamento da Aeris como um fornecedor global de pás para turbinas eólicas.	GR 25
		AERI3: A Aeris acredita que a construção do futuro passa pelas pessoas, assim como pelas organizações.	A Aeris acredita que a construção do futuro passa pelas pessoas, assim como pelas organizações. Por isso, a Companhia se empenha em estabelecer relações de valor – pautas por ética e respeito mútuo – com colaboradores, acionistas, clientes, fornecedores e a comunidade onde está inserida, de modo que suas políticas e práticas reafirmem seu compromisso com o desenvolvimento sustentável.	GR 26
		AERI3: escuta ativa daqueles que constroem os negócios todos os dias.	O ano de 2021 iniciou um novo ciclo na Aeris. A expansão das operações, com novos projetos e instalações para produção, exigiu redesenhar o modelo de gestão de pessoas, tanto para atrair novos colaboradores quanto para manter o engajamento dos que já integravam o quadro funcional da Companhia. Para tanto, a Companhia manteve o foco no fortalecimento da cultura organizacional, com base na escuta ativa daqueles que constroem os negócios todos os dias.	GR 27
		AERI3: Para 83% dos colaboradores da	CLIMA ORGANIZACIONAL: Para 83% dos colaboradores da Aeris, a Companhia é um ótimo lugar para se trabalhar. Esse foi o	GR 28

		Aeris, a Companhia é um ótimo lugar	resultado de 2021 da pesquisa do Great Place to Work Brasil (GPTW Brasil), que avalia as percepções dos profissionais acerca do ambiente de trabalho. Com 888 respondentes – o que representa 89% do público interno sorteado (entre mil colaboradores) – a pesquisa apoia a elaboração de programas e ações estratégicos para a melhoria do relacionamento com colaboradores.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	AERI3: Com Comitê de Diversidade ativo, a Aeris seguiu concentrando esforços na promoção da equidade de gênero	Com Comitê de Diversidade ativo, a Aeris seguiu concentrando esforços na promoção da equidade de gênero, buscando ampliar o número de mulheres em cargos de gestão, bem como foram criadas frentes de trabalho para inclusão de profissionais LGBTQIA+ e PCDs (que eram 134 ao final do ano), bem como para promoção da cultura antirracista. O Comitê estruturou um plano de ação para defesa e garantia de direitos para todos, a ser executado em 2022. Dando continuidade à jornada de aprendizado sobre o tema, foram iniciados treinamentos de base para lideranças, como o relativo a vieses inconscientes na tomada de decisão.	GR 29
		AERI3: a Companhia realizou a 6ª Edição do Projeto Gravidez Saudável.	Em 2021, 225 colaboradores usufruíram da licença maternidade e paternidade, com a taxa de retorno ao trabalho de 100%. A taxa de retenção, que considera os colaboradores que permaneceram na empresa por 12 meses após o retorno da licença, é de 82%. Ao longo do ano, a Companhia realizou a 6ª Edição do Projeto Gravidez Saudável. Foram realizados três encontros virtuais, conduzidos em parceria com a Unimed Ceará. Participaram 24 colaboradoras gestantes e, ao final, todas receberam em suas casas um kit com itens de cuidado para as mães e os bebês.	GR 30
		AERI3: Aeris oferece benefícios adicionais aos seus colaboradores	Além de remuneração compatível com as práticas salariais do mercado e da região onde está inserida, a Aeris oferece benefícios adicionais aos seus colaboradores – previstos no acordo coletivo que abrange 95,7% <sup>8</sup> dos profissionais. Em resposta às restrições impostas pela pandemia de Covid-19, os profissionais que passaram a atuar em home office receberam adicional de vale-alimentação, proporcional aos dias de	GR 31

			trabalho em casa, além de ajuda de custo para adequação do ambiente de trabalho em casa.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Relacionamen to	AERI3: Parceiro da Aeris, o Instituto de Educação Portal (IEP) realiza a capacitação diária com os jovens, contribuindo com a formação.	Destinado a jovens com até 24 anos, com Ensino Médio completo e que morem na Região Metropolitana de Fortaleza, o Programa voltado a aprendizes oferece a oportunidade de vivenciar e aprender com o trabalho em uma empresa de porte internacional. Parceiro da Aeris, o Instituto de Educação Portal (IEP) realiza a capacitação diária com os jovens, contribuindo com a formação. Ao final de 2021, a Companhia mantinha 192 aprendizes.	GR 32
		AERI3: Em 2021, a Aeris promoveu pela primeira vez uma ação para doação de sangue com seus colaboradores.	PROJETO FORÇA DO BEM: Em 2021, a Aeris promoveu pela primeira vez uma ação para doação de sangue com seus colaboradores. Foram duas edições, em junho e dezembro, em parceria com o HEMOCE – Centro de Hematologia e Hemoterapia do Ceará. Em junho foram 205 colaboradores que participaram e, no final do ano, 183 doadores.	GR 33
		AERI3: trazer o colaborador para mais perto da cultura da Aeris.	A Companhia também promove ações e eventos em datas do calendário nacional que marcam períodos de conscientização sobre temas de saúde – destacados por cores. É a oportunidade para interiorizar campanhas de apelo nacional e trazer o colaborador para mais perto da cultura da Aeris. Em 2021, foram três agendas realizadas	GR 34
		AERI3: SETEMBRO AMARELO	SETEMBRO AMARELO: Ainda menos difundido, o Setembro Amarelo é o mês de prevenção ao suicídio. Para falar do tema, a Aeris iniciou o período abordando o assunto uma vez por semana, pelos meios de comunicação interna, com os colaboradores. Os textos foram elaborados por uma psicóloga da empresa.	GR 35
		AERI3: OUTUBRO ROSA	OUTUBRO ROSA: No mês que marca a conscientização sobre o Câncer de Mama e Colo do Útero, foram realizadas ações para destacar a importância do acompanhamento e prevenção	GR 36
		AERI3: NOVEMBRO AZUL	NOVEMBRO AZUL: No mês que foca sobre os cuidados e prevenção ao câncer de próstata, aconteceu o “Bate-papo com AIS”. A ação contou com participação de	GR 37

			educador físico e psicóloga, que enfatizaram sobre a prática da atividade física. Os homens com mais de 50 anos que participaram da conversa ou que procuraram o Centro de Saúde receberam a solicitação para fazer o exame PSA, bem como os demais exames de rotina. Também houve a entrega dos laços na portaria na chegada dos turnos.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	AERI3: Comitê de Inteligência Social, composto por colaboradores de diversas áreas e formações, para repensar, propor e auxiliar a área de Inteligência Social	Desde 2020, após a realização de diagnóstico das principais demandas das comunidades onde está inserida, a Aeris criou um Comitê de Inteligência Social, composto por colaboradores de diversas áreas e formações, para repensar, propor e auxiliar a área de Inteligência Social na implementação de programas e ações. As atividades do Comitê são acompanhadas pela Diretoria e estão alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS) e ao Pacto Global – ao qual a Companhia é signatária – bem como com a ISO 26000, que guia as diretrizes de responsabilidade social.	GR 38
		AERI3: doações no entorno da empresa	A Companhia seguiu em 2021 a corrente do bem para amenizar o impacto da pandemia sobre as comunidades em situação de vulnerabilidade social e seus colaboradores. Assim, realizou diversas doações no entorno da empresa, com o objetivo de atender as demandas mais urgentes, como acesso à alimentação e a produtos de higiene.	GR 39
		AERI3: foram distribuídas 470 cestas básicas e 260 kits de higiene.	Por meio de uma campanha interna – que arrecadou cerca de R\$ 20 mil em doações de colaboradores e mesma quantia da Aeris – foram distribuídas 470 cestas básicas e 260 kits de higiene. Além dessa ação, foram doados pães de coco e água potável.	GR 40
		AERI3: causar um impacto positivo nas pessoas que vivem no entorno da empresa.	Fortalecer o protagonismo e o engajamento dos colaboradores na comunidade é um dos objetivos do Programa de Voluntariado Corporativo da Aeris. As ações buscam causar um impacto positivo nas pessoas que vivem no entorno da empresa. O Programa desenvolve três projetos: Gente que Faz na Comunidade, Adote um Sorriso e Ventos Solidários. Em 2021, a temática de gênero teve especial atenção, com ações específicas voltadas ao empreendedorismo	GR 41



			feminino e atividades de empoderamento da mulher. No ano, foram dedicadas cerca de 363 horas ao voluntariado – das quais 72 foram livres, fora do horário de trabalho dos colaboradores na Companhia.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Relacionamen to	AERI3: o Adote um Sorriso motiva os colaboradores	Com ações de caráter filantrópico, o Adote um Sorriso motiva os colaboradores a promover atividades alusivas ao Dia da Criança, mitigando algum problema de necessidade básica previamente elencado pelo diagnóstico de Inteligência Social, como a doação de brinquedos, sapatos ou roupas. No ano de 2021, o programa atendeu 12 instituições, realizando 1.942 doações.	GR 42
		AERI3: colaboradores para realizar cursos, palestras e oficinas que possam ajudar na capacitação de jovens em demandas da comunidade.	Mais uma forma da Companhia ajudar no desenvolvimento da comunidade do entorno, leva os colaboradores para realizar cursos, palestras e oficinas que possam ajudar na capacitação de jovens em demandas da comunidade. Entre os temas estão cuidados com o meio ambiente, orientações para o mercado de trabalho e empreendedorismo. Em 2021, foram realizadas 21 palestras e oficinas, buscando sempre levar conhecimento e trabalhar as potencialidades dos jovens das comunidades de Caucaia e São Gonçalo do Amarante. No total, foram beneficiados 327 jovens e crianças.	GR 43
		AERI3: temos o site de Relações com Investidores, no qual são divulgados fatos relevantes	Desde 2020, quando abriu o capital, a Aeris conta com o público dos investidores – fundamentais para os planos de crescimento da Companhia. No final de 2021, 85 mil pessoas físicas compunham a base acionária da empresa. Em apoio a esse público, temos o site de Relações com Investidores, no qual são divulgados fatos relevantes, avisos, relatórios de desempenho e outras informações que ajudam na tomada de decisão.	GR 44
		AERI3: estímulo e a valorização de ideias sugeridas pelos colaboradores	Comprometida com suas Diretrizes Ambientais, a Aeris adota medidas para redução do consumo de combustíveis, principalmente os oriundos de fontes não renováveis. Entre as ações de destaque nesse sentido estão o estímulo e a valorização de ideias sugeridas pelos colaboradores para economia de recursos naturais, a contratação do transporte	GR 45

			fretado, a preferência pela utilização de LED nos galpões fabris e a aquisição de aparelhos certificados pela eficiência energética.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	AERI3: O Relatório de Sustentabilidade 2021 da Aeris foi construído com a participação de uma equipe multidisciplinar, envolvendo diretamente cerca de 50 profissionais da Companhia.	O Relatório de Sustentabilidade 2021 da Aeris foi construído com a participação de uma equipe multidisciplinar, envolvendo diretamente cerca de 50 profissionais da Companhia. Alinhados às orientações da GRI, buscamos trazer os aspectos de sustentabilidade que façam parte do dia a dia do segmento de atuação da Aeris e reflitam as práticas adotadas – considerando, também, o contexto socioambiental da região onde estamos inseridos.	GR 46
		AERI3: A análise de relevância teve como base os seguintes processos	Dessa forma, os temas apresentados neste Relatório abrangem políticas e práticas corporativas já existentes, a disponibilidade de informações e o posicionamento de outras organizações do setor, além da influência da conduta da Companhia sobre as decisões de seus stakeholders. A análise de relevância teve como base os seguintes processos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Revisão: Estudo do relatório anterior, analisando questões relativas à gestão e práticas já incorporadas, como as empresas do setor atuam dentro do mesmo escopo e qual a disponibilidade de informação, além da influência dos stakeholders no processo decisório;</li> <li>2) Consulta: Pesquisa, realizada em 2021, junto a stakeholders de diferentes grupos para um diagnóstico da relevância dos aspectos pré selecionados;</li> <li>3) Validação: Os temas considerados materiais para o ciclo 2020/2021 foram validados com os gestores da Companhia.</li> </ol>	GR 47
		BNBR3: o Programa de Desenvolvimento Territorial (Prodeter), um dos instrumentos da Política de Desenvolvimento Territorial do BNB	Em relação ao Programa de Desenvolvimento Territorial (Prodeter), um dos instrumentos da Política de Desenvolvimento Territorial do BNB com objetivo de fortalecer as cadeias produtivas da região, ao final do exercício, 178 projetos estavam em andamento, 132 dos quais já em execução e monitoração e 46	GR 48

			em processo de elaboração e lançamento dos planos de ação territorial.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	BNBR3: fortalecer a governança corporativa e avançar nas premissas da responsabilidade social e ambiental	Para além da ação creditícia em si e na perspectiva de cada vez mais aperfeiçoar a gestão estratégica e de risco, fortalecer a governança corporativa e avançar nas premissas da responsabilidade social e ambiental, o Banco, em 2021, reintegrou-se ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e aprimorou a gestão participativa e os critérios socioambientais para a concessão de crédito, além de ampliar o relacionamento com partes interessadas.	GR 49
		BNBR3: Atuamos nos 9 (nove) estados da Região Nordeste	Somos uma instituição financeira múltipla. Atuamos nos 9 (nove) estados da Região Nordeste e em parte dos estados de Minas Gerais e do Espírito Santo, alcançando um total de 2.074 municípios.	GR 50
		BNBR3: produtos e serviços adequados a cada tipo de cliente	Dispomos de produtos e serviços adequados a cada tipo de cliente — pessoas físicas e pessoas jurídicas dos segmentos de MPE, MEI, Empresarial, Corporate, Agronegócio, Pequeno e Miniprodutor Rural, Agricultura Familiar, Microempreendedor Rural, Microempreendedor Urbano, Pessoa Física e Governo.	GR 51
		BNBR3: benchmarking com relatórios de empresas do mesmo setor	Os temas materiais que compõem este relato foram identificados a partir do planejamento estratégico corporativo, de benchmarking com relatórios de empresas do mesmo setor e de informações provenientes da pesquisa de satisfação dos clientes. Esse primeiro levantamento foi submetido a uma pesquisa com os públicos interno e externo, para seleção dos mais relevantes, a partir de questionário disponibilizado na intranet e no sítio do Banco na internet, conforme descrito no Relatório de Sustentabilidade do ano de 2020 (disponível em <a href="http://bnb.gov.br/sustentabilidade/relatorios">bnb.gov.br/sustentabilidade/relatorios</a> ).	GR 52
		BNBR3: DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS: 5. Valorizar as competências humanas e a satisfação dos clientes.	GR 53
		BNBR3: A responsabilidade social e ambiental no Banco do Nordeste	A responsabilidade social e ambiental no Banco do Nordeste integra a estratégia de gestão empresarial de forma transversal, permeando toda a dinâmica institucional na	GR 54

		integra a estratégia de gestão empresarial de forma transversal	condução dos negócios e processos e no relacionamento com as partes interessadas.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	BNBR3: projetos do terceiro setor voltados para crianças, adolescentes, idosos, pessoas que necessitam de atenção oncológica e pessoas com deficiência.	No contexto social, destacamos o apoio do Banco a projetos que visam beneficiar populações em situação de vulnerabilidade social, por meio da utilização de incentivos fiscais para investimento em projetos do terceiro setor voltados para crianças, adolescentes, idosos, pessoas que necessitam de atenção oncológica e pessoas com deficiência. Essa é uma forma de transcender o crédito para aumentar o bem-estar social.	GR 55
		BNBR3: Avisos Públicos, com a finalidade de apoiar o desenvolvimento, de fomentar a educação e a cidadania	Anualmente o Banco do Nordeste aporta recursos financeiros em projetos sociais, esportivos e de saúde, selecionados por meio de Avisos Públicos, com a finalidade de apoiar o desenvolvimento, de fomentar a educação e a cidadania e de proteger crianças, adolescentes e idosos em situação de risco e vulnerabilidade social em sua área de atuação, em consonância com as leis de incentivos fiscais.	GR 56
		BNBR3: promovemos campanhas com colaboradores, clientes, parceiros e pessoas físicas	Visando ampliar o apoio a projetos sociais, promovemos campanhas com colaboradores, clientes, parceiros e pessoas físicas, estimulando-os a realizar doações com base nas leis de incentivos fiscais, que permitem doações até o limite de 6% do imposto de renda devido pela pessoa física, apurado em declaração de ajuste anual.	GR 57
		BNBR3: arrecadar alimentos em benefício de pessoas	A segunda edição da Campanha Juntos pela Vida, que teve como lema “Juntos pela Vida – para a solidariedade não há distância”, foi lançada pelo Banco do Nordeste, em 2021, com o objetivo de arrecadar alimentos em benefício de pessoas em situação de vulnerabilidade no atual cenário da pandemia de Covid-19.	GR 58
		BNBR3: proporcionar mais qualidade de vida a nossos clientes	Tornar os serviços bancários acessíveis a todos faz parte da visão e dos valores desta Instituição. Por isso, investimos continuamente em soluções para ampliar o acesso de pessoas com deficiência a todos os produtos e serviços de que dispomos. Isso demonstra nosso compromisso em proporcionar mais qualidade de vida a nossos clientes e promover a inclusão financeira.	GR 59

Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	BNBR3: Código de Conduta Ética e Integridade, como um dos princípios de nossa atuação, que “todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade	Está determinado em nosso Código de Conduta Ética e Integridade, como um dos princípios de nossa atuação, que “todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade, sendo inadmissível qualquer forma de discriminação, seja de origem social, cultural, étnica, sexual ou relativa a questões de cor, idade, religião, idioma, convicção filosófica ou política, orientação sexual, identidade de gênero, estado civil, condição física e psíquica, origem, grau de escolaridade, formação, aparência e nacionalidade”	GR 60
		BNBR3: Treinamentos relacionados a aspectos de direitos humanos	Treinamentos relacionados a aspectos de direitos humanos na Comunidade Virtual de Aprendizagem, como: Atendendo Bem Pessoas com Deficiência; Libras; Integração e Colaboração; Pessoas com Deficiência – Direitos e Deveres.	GR 61
		BNBR3: A missão, os princípios e os valores essenciais que norteiam os relacionamentos internos e externos	A missão, os princípios e os valores essenciais que norteiam os relacionamentos internos e externos com os diversos segmentos da sociedade estão sistematizados em nosso Código de Conduta Ética e Integridade.	GR 62
		BNBR3: Parceiros e fornecedores também são devidamente comunicados sobre as exigências e os procedimentos anticorrupção.	As políticas e os procedimentos relacionados ao tema anticorrupção estão disciplinados em diversos instrumentos normativos que permeiam toda a organização. Como exemplo, podemos citar: Política Disciplinar, Política de Integridade e Ética, Código de Conduta Ética e Integridade, Política de Gestão de Pessoas, Manuais para Licitação e Contratos, dentre outros. Todos esses normativos estão disponíveis na intranet para colaboradores. Parceiros e fornecedores também são devidamente comunicados sobre as exigências e os procedimentos anticorrupção adotados pelo Banco do Nordeste.	GR 63
		BNBR3: comunicação com a Comissão de Ética e Ouvidoria	Vale destacar que os atuais ou potenciais fornecedores de bens, os prestadores de serviço e a sociedade em geral têm acesso à Política de Integridade, ao Código de Conduta Ética e Integridade e ao link de comunicação com a Comissão de Ética e Ouvidoria, por meio do Portal do Banco na internet.	GR 64

Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	BNBR3: Fóruns de Integridade e Ética	<p>O Banco do Nordeste possui plano de comunicação anual que prevê ações permanentes em relação à promoção da ética e da integridade. Durante o último triênio, foram implementadas diversas ações para dar amplo conhecimento ao corpo de empregados, contratados e parceiros dos pilares éticos e dos canais de denúncia. Dentre essas ações, vale destacar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ os Fóruns de Integridade e Ética promovidos pelo BNB, nos anos de 2019, 2020 e 2021, transmitidos ao vivo com ampla participação de autoridades, sociedade e formadores de opinião;</li> <li>→ oportunidades de treinamento virtual sobre o tema Ética Organizacional, oferecidas por meio da Universidade Corporativa a todo o corpo funcional;</li> <li>→ produção e disponibilização de vídeos da campanha interna “Pense Nisso”, promovida pela Comissão de Ética, que versa sobre temas voltados à promoção da ética e da integridade e ao combate à corrupção;</li> <li>→ elaboração da Campanha “Ética e Integridade” para reforçar orientações sobre os temas nepotismo, corrupção, conflito de interesses, assédio, segurança da informação, redes sociais e diversidade. Essa campanha foi disseminada por meio de banners na intranet e no site do Banco na internet, infomails, peças de WhatsApp, vídeos publicados na intranet e no canal do Banco do Nordeste no YouTube e cartazes distribuídos por todas as unidades do Banco.</li> </ul>	GR 65
		BNBR3: parcerias com outras instituições (treinamentos externos).	<p>Além disso, no ano de 2021, o Banco lançou nova plataforma de aprendizagem da Universidade Corporativa (UCBNB/EaD) de forma adicional à Comunidade Virtual de Aprendizagem (CVA). No referido ano, foram capacitados 2.934 empregados em temas correlatos à anticorrupção, por meio de 19 (dezenove) cursos oferecidos nas duas plataformas virtuais de aprendizagem (CVA e UCBNB/EaD). Ademais, foram também capacitados 51 (cinquenta e um) empregados por parcerias com outras instituições (treinamentos externos).</p>	GR 66

Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	BNBR3: o compromisso com o desenvolvimento da região	A atuação dos programas de microcrédito do Banco do Nordeste – Crediamigo e Agroamigo – evidencia o compromisso com o desenvolvimento da região, democratizando o acesso ao crédito para empreendedores de baixa renda e atuando como ferramenta no combate à pobreza.	GR 67
		BNBR3: pessoas físicas: microcrédito destinado a microempreendedores	Em 2021, o Banco do Nordeste contratou mais de R\$ 16 bilhões em seus programas de microcrédito, valor 7% superior ao ano anterior. Foram realizadas cerca de 4,9 milhões de operações, o que corresponde a uma média de 19,4 mil empréstimos por dia. A participação do Banco no mercado de microcrédito produtivo orientado foi de expressivos 74%, considerando o saldo da carteira de crédito com recursos direcionados – pessoas físicas: microcrédito destinado a microempreendedores (Fonte: Bacen/Sistema Gerenciador de Séries Temporais - Posição: dez./21).	GR 68
		BNBR3: fortalecendo os laços sociais entre empreendedores e dentro das comunidades.	Os programas Agroamigo e Crediamigo vão além do crédito, atendendo com metodologias fundamentadas na educação financeira e orientação para gestão, fortalecendo os laços sociais entre empreendedores e dentro das comunidades. Além disso, para interessados em iniciar uma atividade, é estimulado o empreendedorismo por meio de palestras e suporte remoto ou presencial por Agentes de Microcrédito treinados para desenvolver todo o potencial dos pequenos empreendedores.	GR 69
		BNBR3: CREDIAMIGO DELAS	CREDIAMIGO DELAS: O Crediamigo Delas é a nova linha de crédito do Banco do Nordeste destinada a financiar atividades produtivas para mulheres empreendedoras que atuam no setor informal e formal da economia. Lançado em 8 de março de 2021, já soma mais de R\$ 1 bilhão ofertado em crédito em 380 mil operações em seu primeiro ano.	GR 70
		BNBR3: CAPACITAÇÃO	CAPACITAÇÃO: As ações de capacitação do Programa Crediamigo buscam agregar informação aos clientes, em assuntos concernentes às atividades desenvolvidas e gerenciamento de recursos financeiros e equilíbrio orçamentário. O diferencial da	GR 71

			<p>metodologia do Crediamigo é a disponibilidade do crédito produtivo, orientado e acompanhado pelo Agente de Microcrédito nas comunidades. O relacionamento direto com o empreendedor no local em que a atividade econômica é executada permite maior fluidez nos trabalhos de campo. Em comparação à concessão do crédito tradicional, o acolhimento das necessidades dos clientes, a orientação e o acompanhamento dos empreendimentos demandam atendimento diferenciado. Está prevista na metodologia do programa a realização de palestras informativas que abordam temas como noções de educação financeira e conscientização socioambiental para o aproveitamento dos recursos, bem como visitas para acompanhamento e renovação do crédito, que também somam oportunidades de orientação, acompanhamento e capacitação.</p>	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	BNBR3: EVENTOS E PARCERIAS	<p>EVENTOS E PARCERIAS: O Governo Federal e o Banco do Nordeste, em parceria com instituições internacionais, promoveram, em 2021, o Fórum Internacional de Microfinanças. Com o tema “Tendências do Microcrédito na Perspectiva ESG”, o evento reuniu lideranças mundiais do segmento para debater as tendências do setor, levando em consideração as diretrizes ambientais, sociais e de governança. » O Banco do Nordeste e a Red FIM (Red de Finanzas Inclusivas del Mercosur), que reúne instituições do Brasil, da Argentina, do Uruguai e do Paraguai voltadas para o microcrédito, promoveram o I e o II Fórum de Microfinanças do Mercosul.</p>	GR 72
		BNBR3: O Agroamigo atende aos agricultores familiares por meio de duas modalidades	<p>O Agroamigo atende aos agricultores familiares por meio de duas modalidades: o Agroamigo Crescer, voltado aos clientes do Grupo B do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) e o Agroamigo Mais, para atendimento aos demais grupos do Pronaf em operações de até R\$ 20 mil, exceto dos Grupos A e A/C.</p>	GR 73
		BNBR3: considerem e valorizem os	<p>Educação e formação contextualizadas na construção de conhecimentos e práticas</p>	GR 74



		saberes e experiências locais no intercâmbio de conhecimentos	acessíveis, que considerem e valorizem os saberes e experiências locais no intercâmbio de conhecimentos, agregando a produção científica, assim como as diferentes potencialidades e recursos de cada região. Essa troca de saberes e experiências é fundamental e revela a importância das metodologias participativas para a significação dos conteúdos, impulsionando mudanças substanciais no meio rural.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	BNBR3: a participação do Agroamigo no Agronordeste	Destaca-se também a participação do Agroamigo no Agronordeste, programa do Governo Federal que objetiva apoiar a organização das cadeias agropecuárias de relevância atual ou potencial na região, ampliar e diversificar os canais de comercialização, buscando aumentar a eficiência produtiva e os benefícios sociais.	GR 75
		BNBR3: O Banco dispõe de vários programas de financiamento	O Banco dispõe de vários programas de financiamento, desenhados para atender às necessidades e às características específicas dos diferentes públicos-alvo, de forma a facilitar o acesso ao crédito. As condições de cada programa variam conforme o segmento de cliente, o objetivo do financiamento e a localização do empreendimento, sendo revisadas periodicamente de forma a adequar e ampliar o alcance dos programas, respeitando as regulamentações pertinentes.	GR 76
		BNBR3: políticas públicas que impactam as comunidades	O FNE é o principal instrumento do Banco do Nordeste para apoiar, por meio de sua ação creditícia e de fomento, empreendimentos produtivos e políticas públicas que impactam as comunidades urbanas e rurais nordestinas. A gestão dos recursos desse fundo segue regulamentação específica, com programação anual de aplicação elaborada pelo Banco do Nordeste, de forma participativa, com a Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene), o Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR), as representações dos setores produtivos, os órgãos de apoio e as entidades governamentais nos estados.	GR 77
		BNBR3: metodologia de	Consideradas a importância desse público e suas peculiaridades, o Banco do Nordeste	GR 78

		microfinança para os agricultores familiares de menor renda, o Agroamigo	definiu um modelo de negócio diferenciado, estabelecendo metodologia de microfinança para os agricultores familiares de menor renda, o Agroamigo, que se baseia nas diretrizes do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO). Assim, o Banco do Nordeste distribui sua carteira de financiamento do Pronaf em dois segmentos: Agricultura Familiar e Microcrédito Rural - Agroamigo.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	BNBR3: Parcerias com órgãos da administração estadual e municipal	Parcerias com órgãos da administração estadual e municipal: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de proposta para o Marco Regulatório da Avicultura Caipira no Estado da Paraíba, parceria entre Copaf e Banco do Nordeste, que culminou com a aprovação da Lei Estadual nº 11.854, de 23/03/2021</li> <li>• Acordo de parceria entre a cervejaria sergipana Uçá e a Secretaria de Agricultura de Lagarto/SE para produção de cerveja artesanal à base de mandioca</li> <li>• Acordo de cooperação entre as prefeituras municipais e o Senar sobre contratação de assistência técnica e gerencial para 50 produtores do Prodeter no Ceará</li> <li>• Financiamento do Programa de Profissionalização no Agronegócio da Bananicultura do Território Maciço de Baturité/CE para os 60 produtores do Prodeter pela Unilab/Mapa no Ceará</li> <li>• Reconhecimento oficial pelo estado de Minas Gerais e pelo Ministério Público, do Processo de Criação do Monumento Natural Municipal Cural de Pedras (MONAM-CP)</li> <li>• Acordo ATeG–Senar/Prodeter e Prefeitura Municipal de Luís Correia/PI para 30 produtores de leite e derivados</li> </ul>	GR 79
Gestão Geral		BNBR3: a divulgação de informações com partes interessadas	Assim, abrem-se oportunidades para aprimoramentos na gestão de riscos, maior padronização e transparência na divulgação de informações com partes interessadas e definições mais específicas para a política socioambiental e climática da instituição, gerando, ainda, a possibilidade de avanço na gestão e no desenvolvimento de programas, linhas de financiamento, produtos e serviços bancários, visando ampliar o apoio aos empreendimentos	GR 80

			produtivos em suas jornadas de sustentabilidade.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	BNBR3: interação, da colaboração, do compartilhamento de experiências e de conhecimentos entre empreendedores nordestinos	O Hub de Inovação do Banco do Nordeste está presente nas cidades de Fortaleza, Salvador e Recife, oferecendo espaço de coworking para 30 startups, sendo 10 em cada uma das três unidades. O principal benefício desses espaços é a potencialização da interação, da colaboração, do compartilhamento de experiências e de conhecimentos entre empreendedores nordestinos, o Banco e o ecossistema local de startups. Cabe destacar que, das startups residentes no Hub de Inovação, cerca de 25% possuem modelos de negócios associados à temática ESG.	GR 81
		BNBR3: é fortalecer a interlocução institucional do Banco com a sociedade e seus diversos segmentos	Durante os dias 15 e 16 de julho de 2021, o Banco promoveu o XXVII Fórum Banco do Nordeste de Desenvolvimento. O principal objetivo do evento, realizado anualmente, é fortalecer a interlocução institucional do Banco com a sociedade e seus diversos segmentos, tendo em vista também a conjuntura econômica, os cenários e os desafios previstos para os próximos anos.	GR 82
		BNBR3: é essencial a conciliação dos interesses da organização com os de seus diversos públicos de relacionamento	As partes interessadas consistem nos grupos de indivíduos que podem afetar ou ser afetados pela obtenção de um propósito corporativo. E, para o Banco do Nordeste, é essencial a conciliação dos interesses da organização com os de seus diversos públicos de relacionamento para o cumprimento de sua missão.	GR 83
		BNBR3: contatos de relacionamento, classificadas por grupo de público, a fim de permitir maior integração e conhecimento quanto ao relacionamento com cada segmento das partes interessadas.	O Banco mantém informações sobre contatos de relacionamento, classificadas por grupo de público, a fim de permitir maior integração e conhecimento quanto ao relacionamento com cada segmento das partes interessadas. Essa classificação é utilizada quando da formação de público-alvo para planejamento e inteligência estratégica, estabelecimento de parcerias, ações de comunicação, eventos institucionais, promoção de engajamento, entre outros. A base dessas informações é construída a partir de indicações, das diversas unidades do Banco, de pessoas ou organizações com quem se relacionam por meio de seus produtos e serviços ou prestam informações.	GR 84

Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	BNBR3: Normas de Desenvolvimento Humano representam a consolidação dos Direitos e Obrigações aplicados no âmbito da relação trabalhista	As Normas de Desenvolvimento Humano representam a consolidação dos Direitos e Obrigações aplicados no âmbito da relação trabalhista entre o Banco e seus empregados. Essas políticas compreendem as disposições legais pertinentes ao Direito Trabalhista, Previdenciário e Social, aplicadas em sintonia com as Políticas e Diretrizes do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.	GR 85
		BNBR3: benefícios; carreira e gestão; capacitação e desenvolvimento	Entre as diversas práticas implementadas pelo Banco do Nordeste que buscam promover o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos do corpo funcional, destacamos as seguintes: constante desenvolvimento e aprimoramento dos processos de seleção externa e interna; avaliação de desempenho; programas de inserção profissional, como jovem aprendiz e bolsista; benefícios; carreira e gestão; capacitação e desenvolvimento; e processos voltados para a saúde e a qualidade de vida dos empregados.	GR 86
		BNBR3: diálogo contínuo com seus colaboradores	Buscando o aperfeiçoamento contínuo das relações trabalhistas, o Banco do Nordeste mantém diálogo contínuo com seus colaboradores. Nesse contexto, a Política de Desenvolvimento Humano alinha-se às negociações permanentes de temas relativos ao Acordo Coletivo de Trabalho e outros de interesse do funcionalismo, solidificando o relacionamento permanente e construtivo com as entidades representativas dos empregados.	GR 87
		BNBR3: proporcionar ambiente de trabalho alicerçado na democracia e na participação	O Banco do Nordeste tem como premissa de gestão de pessoas, dentre outras, proporcionar ambiente de trabalho alicerçado na democracia e na participação. Assim, atua incentivando a participação dos empregados por meio de fóruns, colegiados e demais instâncias, bem como por meio da Ouvidoria. Além dos meios institucionais, existem comissões paritárias formadas com a participação de empregados indicados pelas entidades representativas do Banco.	GR 88
		BNBR3: ambiente de trabalho confortável, seguro e em permanente melhoria	O Banco do Nordeste busca proporcionar aos seus colaboradores um ambiente de trabalho confortável, seguro e em permanente melhoria, privilegiando a	GR 89

			saúde, a segurança e a qualidade de vida. Ele assegura, ainda, a promoção de condições adequadas de trabalho para empregados, especialmente os colaboradores com deficiências.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	BNBR3: acordo coletivo de trabalho assinado em 2020, vigente até 2022	Quanto aos tópicos de saúde e segurança cobertos por acordos formais com sindicatos, destaca-se que o acordo coletivo de trabalho assinado em 2020, vigente até 2022, cobre os seguintes temas: • auxílio-dependente com deficiência • auxílio-creche especial • horário para amamentação • assistência para vítimas de assalto e sequestro • auxílio-enfermidade • alimentação ao empregado • adiantamento emergencial • indenização por morte ou invalidez permanente em decorrência de assalto • indenização por morte em viagem a serviço • teletrabalho monitorado como medida de enfrentamento ao coronavírus (Covid-19)	GR 90
		BNBR3: O Banco do Nordeste trabalha com fornecedores	O Banco do Nordeste trabalha com fornecedores dos segmentos de informática, engenharia, materiais, mobiliários e equipamentos, comunicações, locação de mão de obra, dentre outros, de todas as regiões do país e, considerando a especificidade de alguns serviços, há também fornecedores estrangeiros.	GR 91
		BNBR3: SOCIEDADE E COMUNIDADE: Por meio dos Centros Culturais do Banco do Nordeste (CCBNB), reafirmamos o compromisso com o desenvolvimento regional	SOCIEDADE E COMUNIDADE: Por meio dos Centros Culturais do Banco do Nordeste (CCBNB), reafirmamos o compromisso com o desenvolvimento regional, integrando a sociedade à cultura nordestina. Nesses espaços, o público pode experimentar a diversidade de conceitos, estilos e suportes de arte, dispondo de uma programação gratuita e de qualidade, composta de atividades que envolvem linguagens de artes cênicas, artes visuais, audiovisual, humanidades, literatura e música. Para isso, contamos com três unidades, localizadas nas cidades de Fortaleza/CE, Juazeiro do Norte/CE e Sousa/PB. As atividades são realizadas tanto nos próprios Centros Culturais como em espaços parceiros, além daquelas realizadas de forma virtual, transmitidas no canal do YouTube do CCBNB.	GR 92

Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	BNBR3: o Centro Cultural Banco do Nordeste no YouTube, em 2021, foram publicadas 588 atividade	No canal do Centro Cultural Banco do Nordeste no YouTube, em 2021, foram publicadas 588 atividades, que alcançaram 199.506 visualizações, com 16.859 horas de exibição. Registramos mais de 5 mil novos inscritos no canal.	GR 93
		BNBR3: Principais Objetivos na Concessão de Patrocínios: <input checked="" type="checkbox"/> Aumentar a visibilidade e agregar valor à marca corporativa e às demais marcas do Banco. <input checked="" type="checkbox"/> Cooperar para o alcance dos objetivos definidos no Planejamento Estratégico.	Principais Objetivos na Concessão de Patrocínios: <input checked="" type="checkbox"/> Aumentar a visibilidade e agregar valor à marca corporativa e às demais marcas do Banco. <input checked="" type="checkbox"/> Cooperar para o alcance dos objetivos definidos no Planejamento Estratégico. <input checked="" type="checkbox"/> Ampliar a venda de produtos e serviços. <input checked="" type="checkbox"/> Contribuir para a fixação do posicionamento estratégico do Banco na mente do público em geral. <input checked="" type="checkbox"/> Criar e fortalecer vínculos com públicos de interesse, de acordo com as características de cada segmento. <input checked="" type="checkbox"/> Divulgar programas e políticas de atuação. <input checked="" type="checkbox"/> Estabelecer novas possibilidades de negócios. <input checked="" type="checkbox"/> Apoiar projetos culturais.	GR 94
		BNBR3: Lista de Entidades Vinculadas ao Setor Bancário/Financeiro às quais o Banco do Nordeste é Associado	Lista de Entidades Vinculadas ao Setor Bancário/Financeiro às quais o Banco do Nordeste é Associado: ENTIDADES ASSOCIATIVAS ASSOC. BRAS. PRIVATE EQUITY&VENTURE CAPITAL (ABVCAP) ASSOC. BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE MERCADO DE CAPITAIS (ANBIMA) ASSOC. NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (ANPROTEC) ASSOC. NACIONAL DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS INOVADORAS (ANPEI)* ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÕES DE CRÉDITO E SERVIÇOS (ABECS)* ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (ABBC) ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DE DESENVOLVIMENTO (ABDE) ASSOCIAÇÃO DOS ANALISTAS E PROFISSIONAIS DE INVESTIMENTOS DO MERCADO DE CAPITAIS (APIMEC) ASSOCIAÇÃO LATINO-AMERICANA DE INSTITUIÇÕES	GR 95

			FINANCEIRAS PARA O DESENVOLVIMENTO (ALIDE) ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS CÂMARAS DOS DIRIGENTES LOJISTAS FEDERAÇÃO BRAS. DAS ASSOCIAÇÕES DE BANCOS (FEBRABAN) INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS (IBEF)	
Gestão Geral	Gerenciament o de Relacionamen to	BNBR3: O diálogo com o Governo Federal é permanente	O diálogo com o Governo Federal é permanente e ocorre de forma mais intensa com órgãos como: Ministério de Desenvolvimento Regional; Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Ministério da Economia; Sudene; Codevasf, entre outros.	GR 96
		BNBR3: Outras Entidades às quais o Banco do Nordeste é Associado.	Outras Entidades às quais o Banco do Nordeste é Associado: ENTIDADES ASSOCIATIVAS ASSOC. BRAS. DE TREINAMENTO E DESENV. (ABTD) ASSOC. BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (ABED) ASSOC. BRASILEIRA DE QUALIDADE DE VIDA (ABQV) ASSOC. BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS (ABRH) ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL (ABERJE) ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT) FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR (FUNCEX) INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC) INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL	GR 97
		BRIT3: missão de impactar positivamente as pessoas	Nas páginas a seguir, compilamos informações sobre a nossa história de mais de duas décadas, marcada pela missão de impactar positivamente as pessoas, disseminando conhecimento que produza inclusão social e tecnológica para levarmos, cada vez mais, conectividade aos clientes.	GR 98
		BRIT3: geração de oportunidades para as pessoas	Inspirado na metodologia Global Reporting Initiative (GRI), o documento apresenta as operações, iniciativas, conquistas e desafios da Companhia em 2021, evidenciando que a inovação faz parte do nosso DNA e que a geração de oportunidades para as pessoas, independentemente de onde elas estejam, é a razão da nossa existência.	GR 99

		BRIT3: cidades atendidas	146 cidades atendidas pela fibra óptica da Brisagnet.	GR 10 0
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	BRIT3: 208 mil clientes	A Agility Telecom possui 208 mil clientes.	GR 10 1
		BRIT3: quase 100 franqueados	A Agility Telecom possui quase 100 franqueados.	GR 10 2
		BRIT3: +950 mil clientes.	A Brisagnet possui +950 mil clientes.	GR 10 3
		BRIT3: 38% da nossa força de trabalho é formada pela mão de obra local	Como 38% da nossa força de trabalho é formada pela mão de obra local, investimos na educação e na capacitação, além de incentivar e financiar o acesso ao ensino superior para os nossos colaboradores. Com isso, 69% deles tiveram na Brisagnet o seu primeiro emprego e 63% dos nossos cargos de liderança são ocupados por pessoas da região.	GR 10 4
		BRIT3: Chegamos a 110 cidades nos estados de Ceará,	Chegamos a 110 cidades nos estados de Ceará, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte, sendo líder no Nordeste entre os provedores regionais e a quarta maior base de assinantes de banda larga do País.	GR 10 5
		BRIT3: “A Brisagnet é uma empresa diferenciada, que acredita no pessoal ‘daqui’.”	“A Brisagnet é uma empresa diferenciada, que acredita no pessoal ‘daqui’. Entrei com 19 anos e passei toda a minha vida adulta aqui. Desenvolvi meu potencial e cresci profissionalmente, tudo dentro da Empresa. Isso é tão real que meu filho de sete anos tem um fascínio pela Brisagnet. Considero a empresa parte da minha vida.” Karla Michelle SUPERVISORA EM MOSSORÓ (RN)	GR 10 6
		BRIT3: “Tenho orgulho em dizer que fui o primeiro funcionário da Brisagnet no Vale do Jaguaribe.”	“Minha história é regada de muita gratidão. Antes de chegar à Brisagnet, há 20 anos, tive meu primeiro contato com tecnologia e computadores na Caixa Econômica de Limoeiro. Saí de lá decidido: quero trabalhar com tecnologia. Em 2000, conheci a Brisagnet. Vendo Roberto, sua postura firme, energia forte e olhar visionário, me inspirei muito. Para ele, o negócio já era um grande projeto, um futuro certo. E tinha razão! Tenho orgulho em dizer que fui o primeiro funcionário da Brisagnet no Vale do Jaguaribe. Eu não sabia explicar, mas sempre soube que a empresa	GR 10 7



			seria grande.” Marcus Vinícius, SUPERVISOR ADMINISTRATIVO DO ESCRITÓRIO DE RUSSAS (CE)	
Gestão Geral	Gerenciament o de Relacionamen to	BRIT3: Na edição de 2017, o CEO da Brisnet levou o prêmio de Empreendedor do Ano na categoria Emerging	Idealizado e promovido pela EY desde 1998, no Brasil, o Programa Empreendedor do Ano tem como objetivo identificar, reconhecer e contribuir com líderes empresariais de setores e mercados distintos que, com sua visão de futuro, têm algo em comum: a vontade de transformar a realidade do País, deixando seu legado e contribuindo para a construção de um mundo de negócios melhor. Na edição de 2017, o CEO da Brisnet levou o prêmio de Empreendedor do Ano na categoria Emerging, que reconhece empreendedores inovadores em negócios com alto potencial de expansão.	GR 10 8
		BRIT3: EXPANDIMOS, ABRIMOS MERCADO, FOMOS RECONHECIDOS PELOS NOSSOS SERVIÇOS	O ANO DE 2021 VAI FICAR MARCADO NA NOSSA HISTÓRIA. EXPANDIMOS, ABRIMOS MERCADO, FOMOS RECONHECIDOS PELOS NOSSOS SERVIÇOS E AINDA TEREMOS A OPORTUNIDADE DE CONECTAR MAIS PESSOAS COM A NOVA TECNOLOGIA DO 5G	GR 10 9
		BRIT3: MAIS DE 450 INSERÇÕES E MENÇÕES SOBRE A IPO DA BRISANET	TIVEMOS MAIS DE 450 INSERÇÕES E MENÇÕES SOBRE A IPO DA BRISANET NA IMPRENSA BRASILEIRA.	GR 11 0
		BRIT3: Expandimos a nossa cobertura de rede ao vencer o leilão do 5G realizado pela Agência Nacional de Telecomunicações	Expandimos a nossa cobertura de rede ao vencer o leilão do 5G realizado pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e garantimos as frequências 3,5GHz e 2,3GHz na região Nordeste e 3,5GHz na região Centro-Oeste.	GR 111
		BRIT3: somos líder em satisfação no ano de 2021.	Somos a empresa líder em satisfação do país, no quesito banda larga fixa, segundo a Anatel. Além de obtermos o primeiro lugar no ranking nacional, conquistamos três das cinco maiores notas nos estados em que operamos e fomos a única Telecom que subiu de nível nas avaliações. Assim, somos líder em satisfação no ano de 2021 referente aos estados de Alagoas (8,28), Pernambuco (8,17), Rio Grande do Norte (8,14), Paraíba (7,64), Ceará (7,30), sendo que em Alagoas conquistamos a maior nota	GR 11 2

			de avaliação da pesquisa entre todos os estados.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	BRIT3: Nosso propósito é que a tecnologia seja parte da vida de todas e de todos	Nosso propósito é que a tecnologia seja parte da vida de todas e de todos. Queremos que as oportunidades que o mundo digital oferece sejam universais, contribuindo como uma força positiva para a transformação individual, das empresas e da sociedade. Por isso, levamos a digitalização até as regiões menos exploradas, aproximando diferentes realidades e reduzindo a distância entre as pessoas e o que importa para elas – educação, cultura, entretenimento, saúde, negócios e, acima de tudo, outras pessoas.	GR 11 3
		BRIT3: Um dos nossos pilares de operação é o relacionamento com os clientes	Um dos nossos pilares de operação é o relacionamento com os clientes. Os investimentos e avanços em 2021 tiveram o objetivo de trazer a melhor experiência para eles de ponta a ponta.	GR 11 4
		BRIT3: fizemos ações promocionais para os nossos clientes.	Em todas as datas especiais, como: Black Friday, Semana do Consumidor, Dia dos Pais, Semana do Orgulho Nerd e São João, fizemos ações promocionais para os nossos clientes	GR 11 5
		BRIT3: buscamos sempre oferecer uma boa experiência aos clientes, por meio das nossas ofertas para o mercado e do nosso atendimento	A inovação está em nosso DNA. Por isso, buscamos sempre oferecer uma boa experiência aos clientes, por meio das nossas ofertas para o mercado e do nosso atendimento. Ao inovarmos e traçarmos nossa estratégia no estudo da tecnologia da fibra óptica, ampliamos nosso horizonte. Hoje, além de oferecermos internet banda larga fixa e serviços tradicionais de telecomunicações, como TV por assinatura e pacotes de voz, temos também uma série de ofertas complementares.	GR 11 6
		BRIT3: otimizar o relacionamento com o cliente nos canais digitais.	Qualidade no atendimento é uma questão primordial para a Brisanet. Por isso, a empresa de telecomunicações que mais cresce no Nordeste, lançou sua primeira agente virtual. A Isa surge com a finalidade de otimizar o relacionamento com o cliente nos canais digitais, levando respostas e soluções de forma ainda mais ágil. Com todas essas especialidades, a Isa chegou para oferecer a todos os assinantes Brisanet um atendimento personalizado, rápido e prático, estando integrada em todas as plataformas digitais da empresa.	GR 11 7

Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	BRIT3: primeira cidade do Brasil a ter clientes atendidos por fibra óptica	Em 2011, cabeamos Pau dos Ferros, no Rio Grande do Norte. Foi a primeira cidade do Brasil a ter clientes atendidos por fibra óptica.	GR 11 8
		BRIT3: ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO	<p>ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO:</p> <p>1 Crescimento Orgânico - Expansão em cidades do Nordeste + crescimento de market share em cidades presentes Brisanet nas principais cidades (incluindo capitais) e Agility em cidades menores (periferia e interior).</p> <p>2 Consolidação por meio de Franquias/Parcerias - Ampliação do já considerável crescimento e penetração da companhia Enormes oportunidades para sinergias e criação de valor dado ao sistema escalável da Brisanet.</p> <p>3 Acelerada Expansão de Novos Produtos - 5G Up-sell / Cross-sell na base de clientes atual Mercado B2B Outros.</p>	GR 11 9
		BRIT3: “Nosso foco e seguir com a expansão orgânica e ocupar a infraestrutura que foi construída ao longo de 2021,	<p>PERSPECTIVAS “Nosso foco e seguir com a expansão orgânica e ocupar a infraestrutura que foi construída ao longo de 2021, com crescimento estimado da base de clientes superior ao do ano anterior. Queremos conectar todos os metros quadrados do Nordeste, independentemente de onde o cliente esteja, e o 5G vai permitir acelerar esse processo. Nosso desafio é que toda casa nordestina, e agora também do Centro-Oeste, esteja conectada via Brisanet. Nosso cliente do semiárido nordestino terá a mesma qualidade de internet da pessoa que está na Avenida Paulista.” DIRETOR DE OPERAÇÕES, JOÃO PAULO ESTEVAM</p>	GR 12 0
		BRIT3: Seguimos cada vez mais fortes em nossa missão de impactar positivamente as pessoas	Seguimos cada vez mais fortes em nossa missão de impactar positivamente as pessoas, disseminando conhecimento que produza inclusão social e tecnológica para levarmos mais conectividade a todos os nossos clientes.	GR 12 1
		BRIT3: combinaremos o 5G e a fibra óptica para levar nossos serviços a mais clientes.	<p>Temos a inovação como um valor desde a nossa origem, então, combinaremos o 5G e a fibra óptica para levar nossos serviços a mais clientes. “A expectativa é de que, pelo menos, 15 mil localidades do Nordeste sejam cobertas com 5G. Já no Centro-Oeste, o número pode ser ainda maior, com a conexão chegando até mesmo a cidades</p>	GR 12 2

			pequenas, com menos de 30 mil habitantes”, explica Roberto.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	BRIT3: Agility que tem como principal objetivo fazer parcerias com provedores locais,	O Grupo Brisanet cresceu e sentiu a necessidade de levar às pequenas cidades do interior do Nordeste uma internet de qualidade para facilitar o acesso e promover a inclusão digital. Assim nasceu a Agility que tem como principal objetivo fazer parcerias com provedores locais, ampliando nossa capilaridade e levando, desse modo, conhecimento, desenvolvimento e tecnologia agregada.	GR 12 3
		BRIT3: Nossas franquias já estão em cinco estados da região Nordeste:	ONDE ESTAMOS Nossas franquias já estão em cinco estados da região Nordeste: Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco e Alagoas.	GR 12 4
		BRIT3: Nas cidades pequenas, 50% do mercado é atendido por provedores locais.	Nas cidades pequenas, 50% do mercado é atendido por provedores locais. “Nós entendemos que eles conhecem a localidade, os concorrentes, os preços e têm todo o know-how e isso nos ajudaria a entrar nesses mercados”, explica o gerente da Agility Telecom, Antônio Geneci	GR 12 5
		BRIT3: me apresentaram o projeto Agility Telecom e na hora, me encantei,	“Em 2019, me apresentaram o projeto Agility Telecom e na hora, me encantei, visando ao crescimento da minha operação, já que iria fazer parte de uma grande marca. Fui um dos pioneiros a aderir à franquia Agility Telecom, que hoje é um sucesso absoluto.” IVAN TARGINO, FRANQUEADO AGILITY TELECOM	GR 12 6
		BRIT3: incrementar e facilitar a comunicação e a troca de informações	Com a finalidade de incrementar e facilitar a comunicação e a troca de informações entre os membros da Alta Administração, criamos o Portal da Governança Corporativa.	GR 12 7
		BRIT3: ética e a integridade no ambiente de negócios	Com o compromisso de promover a ética e a integridade no ambiente de negócios, estamos desenvolvendo ações contínuas para o cumprimento das leis, normas, padrões e regulamentos estabelecidos para as nossas atividades, bem como para o aprimoramento do processo de prevenção, detecção e tratamento de inconformidades.	GR 12 8
		BRIT3: Mais de 96% dos colaboradores receberam o treinamento sobre importância do Código de Ética.	“Mais de 96% dos colaboradores receberam o treinamento sobre importância do Código de Ética e de seguir suas diretrizes. Para consolidar este tema, enviamos também comunicados e fizemos diversas ações que fortaleceram nossas boas práticas.”	GR 12 9

			LUCIANA FERREIRA, DIRETORIA DE RI E ASSUNTOS ESTRATÉGICOS	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	BRIT3: Política de Transações com Partes Relacionadas	Para nortear as nossas ações, publicamos políticas específicas que procuram traduzir situações do dia a dia do Grupo. Política Anticorrupção Política de Sustentabilidade Política de Gerenciamento de Riscos Política de Transações com Partes Relacionadas Política de Divulgação Política de Negociação Política de Remuneração Política de Indicação de Membros Política de Informação	GR 13 0
		BRIT3: O tema diversidade também está na pauta de atuação	O tema diversidade também está na pauta de atuação, assim como a sustentabilidade, que tem um grupo de trabalho para tratar do assunto, reúne-se mensalmente e já segue todas as diretrizes de Governança, com formalização dos seus e de todos os documentos.	GR 13 1
		BRIT3: ROMPENDO BARREIRAS E CONECTANDO PESSOAS	COM MAIS DE DUAS DÉCADAS DE HISTÓRIA, SEGUIMOS ROMPENDO BARREIRAS E CONECTANDO PESSOAS. AS CONQUISTAS QUE COLHEMOS RESULTAM DE PERSEVERANÇA, DEDICAÇÃO, ÉTICA, INOVAÇÃO, INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA E QUALIFICAÇÃO DE MÃO DE OBRA. UM TRABALHO DURO E DE MUITAS MÃOS QUE MUDOU A REALIDADE DE DIVERSAS ÁREAS GEOGRÁFICAS QUE ATÉ ENTÃO ERAM DESPROVIDAS DE ACESSO À INTERNET E OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO.	GR 13 2
		BRIT3: Acolhemos o indivíduo acima de tudo, com as suas características e talentos, as suas histórias e as suas potencialidades	Nossa cultura é inclusiva por natureza. Aqui, as diferenças se conectam para realizar o propósito de levar o mundo até as pessoas. Acolhemos o indivíduo acima de tudo, com as suas características e talentos, as suas histórias e as suas potencialidades. Gente bem diversa, protagonista, que preza pelo respeito e pela inclusão, e deseja gerar impacto positivo no mundo.	GR 13 3
		BRIT3: Nossa cultura é inclusiva por natureza.	Nossa cultura é inclusiva por natureza. Aqui, as diferenças se conectam para realizar o propósito de levar o mundo até as pessoas. Acolhemos o indivíduo acima de tudo, com as suas características e talentos, as suas histórias e as suas potencialidades.	GR 13 4

			Gente bem diversa, protagonista, que preza pelo respeito e pela inclusão, e deseja gerar impacto positivo no mundo. Acreditamos nas pessoas e na sua capacidade de autodesenvolvimento e realização pessoal e profissional. Nossa trajetória comprova que elas fazem a diferença e que são capazes de construir resultados expressivos, principalmente se compartilham os mesmos valores e princípios que nos guiam.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	BRIT3: valorizando as pessoas, a cultura local e mitigando os impactos ambientais	Nossa atuação é baseada no equilíbrio dos aspectos ESG, e em consonância com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Para isso, direcionamos todos os esforços para fortalecer e respeitar as comunidades onde estamos inseridos, valorizando as pessoas, a cultura local e mitigando os impactos ambientais causados pela implantação de nossa operação.	GR 13 5
		BRIT3: nossa área de influência abrange 10 municípios	Hoje, nossa área de influência abrange 10 municípios, localizados no interior do Ceará e Rio Grande do Norte. Cidades que são impactadas diretamente pela geração de renda e emprego, e desenvolvimento socioeconômico.	GR 13 6
		BRIT3: A empresa impactou diretamente na realidade da cidade, passamos a ter acesso a muitas tecnologias	“Durante toda a minha vida estive e continuo junto da cidade de São Miguel-RN, sou micalense e já desenvolvi trabalhos em toda a microrregião que engloba o Alto Oeste Potiguar e o interior do Ceará. Pude vivenciar várias etapas do desenvolvimento da região, mas posso afirmar que com a Brisanet tivemos um avanço de 100 anos em 10. A empresa impactou diretamente na realidade da cidade, passamos a ter acesso a muitas tecnologias, saímos de uma cultura de empregos públicos comissionados para empregos por mérito, a segurança e autoestima da população se elevaram.” LOURIVAL DIAS DE QUEIROZ JÚNIOR, MORADOR E EMPREENDEDOR DA CIDADE DE SÃO MIGUEL (RN)	GR 13 7
		BRIT3: foco no desenvolvimento e contratação de mão de obra local.	Outro diferencial é o nosso foco no desenvolvimento e contratação de mão de obra local. Dos nossos cerca de 8 mil colaboradores, hoje 80% deles são da nossa região de influência e, deste total, 62% são do Ceará. Temos uma equipe jovem, cerca	GR 13 8

			de 60% têm entre 18 e 30 anos, dado bem característico de organizações que estimulam a contratação de pessoas no primeiro emprego, como a Brisanet.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	BRIT3: priorizar a contratação de mão de obra local, temos um foco grande no desenvolvimento de pessoas.	“Ao optarmos por manter a coerência com o nosso propósito e priorizar a contratação de mão de obra local, temos um foco grande no desenvolvimento de pessoas. Acreditamos no potencial local e apostamos nas pessoas. Muitos de nossos colaboradores, que começaram na base, hoje ocupam posição de gestão. É o nosso jeito de ser e de fazer.” Marcela Abelenda DIRETORA DE RH DA BRISANET	GR 139
		BRIT3: Participei com ele da construção da Brisanet, inclusive do nome. Cresci aqui e hoje repasso meus conhecimentos para aqueles que estão entrando e que	“Cresci no interior do Rio Grande do Norte, na cidade de Venha Ver. Em 1992, enquanto ainda estava no ensino médio, fui selecionado junto com mais dois alunos de minha escola para fazer um curso de computação, que o Roberto tinha inaugurado em Pau dos Ferros (RN). Foi meu primeiro contato com tecnologia. Cinco anos depois, surgiu a oportunidade de ir para São José dos Campos trabalhar com Roberto. Participei com ele da construção da Brisanet, inclusive do nome. Cresci aqui e hoje repasso meus conhecimentos para aqueles que estão entrando e que, assim como eu, acreditam no sonho de levar conectividade para regiões desprovidas de acesso.” França Reis GERENTE DE INFRAESTRUTURA E PRIMEIRO COLABORADOR DO GRUPO	GR 140
		BRIT3: parcerias com escolas técnicas e profissionalizantes	Para dar oportunidades às novas gerações, em nossos municípios de influência mantemos parcerias com escolas técnicas e profissionalizantes.	GR 141
		BRIT3: reconhecer as entregas dos nossos colaboradores	Programa de reconhecimento por boas práticas que tem como principal objetivo reconhecer as entregas dos nossos colaboradores, através de atitudes/comportamentos, utilizando os nossos valores como referência para o reconhecimento. Com isso, incentivamos equipes mais criativas, colaborativas e comprometidas na busca por resultados, através de práticas que agregam valor à área e à organização.	GR 142

Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	BRIT3: política de valorização do colaborador.	Por sermos uma empresa que acredita no desenvolvimento, mantemos uma política de valorização do colaborador. Só em 2021, fizemos cerca de 800 promoções internas, por meio de nosso Programa de Reconhecimento Interno definido com base em nossos valores.	GR 14 3
		BRIT3: O reconhecimento e a valorização também são orientadores das nossas ações	O reconhecimento e a valorização também são orientadores das nossas ações de endomarketing. Em 2021, por exemplo, para valorizar nossas colaboradoras, realizamos a campanha Mulheres de Fibra, que teve a finalidade de reconhecer e compartilhar histórias das mulheres que fazem parte do dia a dia do nosso Grupo	GR 14 4
		BRIT3: A iniciativa mobilizou 27 voluntários	Outro destaque do Engaja foi a Campanha de Doação de Sangue, feita em parceria com o Hemocentro de Pau dos Ferros (RN). A proposta foi melhorar o estoque de sangue do município em tempos de pandemia. A iniciativa mobilizou 27 voluntários e beneficiou cerca de 104 pessoas com doações. Veja mais iniciativas de apoio durante a pandemia em Combate à Covid-19.	GR 14 5
		BRIT3: garantir a saúde e o bem-estar dos colaboradores	Nossa atuação sustentável passa também por garantir a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Investimos em ações para melhoria da qualidade de vida e no cumprimento da legislação trabalhista vigente.	GR 14 6
		BRIT3: Diálogos Semanais de Segurança (DSS)	Uma das principais ações para estimular a adoção de comportamentos seguros são os Diálogos Semanais de Segurança (DSS), que abordam temas pertinentes às práticas seguras das atividades a serem tomadas em cada tipo de situação. Em 2021, realizamos 2.340 DDS com as equipes de campo.	GR 14 7
		BRIT3: canal para que os colaboradores possam contribuir com a gestão	Possuímos 12 Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (Cipa), que atuam como um canal para que os colaboradores possam contribuir com a gestão do tema de segurança. Em 2021, com o aumento de nosso efetivo, capacitamos 106 membros da Cipa (entre eleitos, indicados e suplentes) sobre as normas regulamentadoras e de prevenção de acidentes.	GR 14 8



Gestão Geral		BRIT3: apoiamos a saúde e o bem-estar de nossos colaboradores	Além das medidas de segurança no ambiente de trabalho, apoiamos a saúde e o bem-estar de nossos colaboradores e seus dependentes.	GR 14 9
	Gerenciamento de Relacionamento	BRIT3: priorizaram a saúde e a segurança dos colaboradores e de seus familiares.	Desde o início da pandemia, investimos em ações de monitoramento, prevenção e combate ao vírus. As ações, coordenadas pelo Comitê Gestor de Combate à Covid-19, priorizaram a saúde e a segurança dos colaboradores e de seus familiares. Dentre as medidas, podemos destacar a adoção de trabalho em modalidade home office, fornecimento de espaços para higienização das mãos, álcool gel, respiradores, máscaras de proteção, orientações de autocuidado, aferição de temperatura na portaria da sede e a criação de um canal direto entre colaboradores e o SESMT. Foram doados 480 testes rápidos Swab antígenos para o atendimento dos cidadãos do município de São Miguel	GR 15 0
		BRIT3: iniciamos um trabalho em parceria com a Circula Brain	Para a gestão de resíduos eletrônicos, iniciamos um trabalho em parceria com a Circula Brain, fazemos o acompanhamento de toda a cadeia para o descarte correto dos itens e pretendemos buscar futuras parcerias com recicladores nas localidades onde mantemos operação. As cooperativas estão localizadas nos grandes centros: uma em Natal e duas em Fortaleza. No interior dos estados em que atuamos, estamos iniciando o contato com catadores locais de material reciclável.	GR 15 1
		BRIT3: Reconhecemos a importância dos colaboradores conhecerem os resultados	Reconhecemos a importância dos colaboradores conhecerem os resultados. Por isso, todo mês, enquanto as novas pessoas ou quem foi promovido estão se apresentando, falamos sobre os nossos números e metas.	GR 15 2
		GRND3: Nossa história é feita por pessoas	Nossa história é feita por pessoas. Trabalhamos movendo a criatividade para unir a moda à inovação, norteados pela ética, confiança e colaboração. Esses atributos ajudam a fortalecer, a cada ano, a nossa estratégia de sustentabilidade.	GR 15 3
		GRND3: conquistas da Companhia, ao longo dessa trajetória, não seriam	Tivemos um grande marco em 2021: a celebração dos 50 anos de história da Grendene. Todas as conquistas da Companhia, ao longo dessa trajetória, não seriam possíveis sem as nossas pessoas.	GR 15 4

		possíveis sem as nossas pessoas.	Nossa evolução é fruto dos valores que cultivamos nessas cinco décadas, unindo ética, confiança e colaboração, atentos às tendências mundiais, para oferecer produtos inovadores e garantir o crescimento sustentável dos nossos negócios.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	GRND3: o futuro da Grendene depende das pessoas que estão nela	Acreditamos que o futuro da Grendene depende das pessoas que estão nela, e na sua atuação de acordo com a nossa ambição. Por isso, unimos a expertise dos nossos times e nossa excelência industrial no setor calçadista, ao histórico de distribuição e gestão de marcas globais das equipes da 3G, para nos consolidarmos como uma plataforma global no futuro.	GR 15 5
		GRND3: fomentar e apoiar o conhecimento sobre inovação entre todos os nossos colaboradores	A criação do Grupo de Facilitadores Digitais, para promover a transformação cultural dentro da Grendene, fomentar e apoiar o conhecimento sobre inovação entre todos os nossos colaboradores, foi um grande passo. Tivemos, também, a migração das nossas lojas online para uma gestão proprietária do e-commerce, mudança que gerou crescimento no canal, desde o início da sua implementação (no segundo semestre de 2021), expresso no amadurecimento das nossas vendas e nos acessos às lojas virtuais.	GR 15 6
		GRND3: Grendene completa 50 anos de história por causa de todas as pessoas que trilharam e trilham esse caminho	A Grendene completa 50 anos de história por causa de todas as pessoas que trilharam e trilham esse caminho. Nossos colaboradores são a nossa prioridade e a nossa força. Nossa Companhia pensa além dos resultados e contribui, também, para o futuro da sociedade. Em vista disso, em 2021, iniciamos o Programa Grendene+, para promover o respeito à diversidade como um todo, fomentando um ambiente de trabalho diverso e inovador, no qual os colaboradores possam se sentir seguros e satisfeitos. Finalizamos mais um ano com resultados sólidos e boas oportunidades, unindo pessoas, tecnologia e responsabilidade ambiental, para seguirmos com orgulho das nossas entregas, trabalhando de forma correta, justa e sustentável.	GR 15 7

Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamentos	GRND3: Há 50 anos nos pés e no coração de todos os brasileiros	Há 50 anos nos pés e no coração de todos os brasileiros, levando o plástico para onde ninguém imaginava. Somos a Grendene, uma das maiores produtoras de calçados do mundo. Atuamos no mercado nacional e internacional, vendendo produtos para públicos diversos, de todas as idades. Ao longo da nossa história conquistamos a eficiência de produzir calçados com materiais de menor impacto, criamos lojas para garantir novas experiências de consumo, unindo a valorização das pessoas e o cuidado com o meio ambiente, para entregar moda sustentável aos nossos consumidores.	GR 15 8
		GRND3: atinge clientes em todo o território nacional e no exterior	A Grendene possui quatro unidades em operação, compostas por 11 fábricas de calçados e uma unidade de desenvolvimento e matrizaria, com logística de produção que atinge clientes em todo o território nacional e no exterior. Vendemos nossos produtos por meio de vendedores internos, representantes comerciais, distribuidores, exportações diretas e através da subsidiária Grendene USA, Inc. (EUA).	GR 15 9
		GRND3: parceria entre a Grendene e a 3G Radar, associada à 3G Capital	Em outubro de 2021, a parceria entre a Grendene e a 3G Radar, associada à 3G Capital, deu origem à Grendene Global Brands Limited.	GR 16 0
		GRND3: construção coletiva, pautada no respeito às pessoas	Os bons frutos que colhemos ao longo da nossa história são resultado de uma construção coletiva, pautada no respeito às pessoas, na inovação, no esforço e dedicação. Ao longo desses 50 anos, investimos na expansão da nossa capacidade produtiva, em tecnologias proprietárias e na comunicação com nossos consumidores. Esse trabalho possibilitou que nos destacássemos no mercado, para sermos hoje uma das maiores produtoras mundiais de calçados.	GR 16 1
		GRND3: parcerias com grandes nomes do design e da moda	Duas frentes foram fundamentais para garantir o sucesso dos produtos da Grendene: parcerias com grandes nomes do design e da moda para assinarem novas linhas de calçados, e investimento em profissionais de marketing televisivo. Os modelos Melissinha com pochete e relógio, para o público infantil, foram cases de	GR 16 2

			sucesso que possibilitaram a criação de um Departamento de Produtos Especiais na Companhia que, mais adiante, foi transformado em Divisão de Pesquisa. Em 1986, com uma análise criteriosa de mercado orientada por essa nova área, uma nova marca foi desenvolvida, focada no público masculino, a Rider.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	GRND3: bota Pega Forte, direcionada aos trabalhadores	O foco na expansão impulsionou a Grendene a colocar novidades no mercado, como a bota Pega Forte, direcionada aos trabalhadores.	GR 16 3
		GRND3: A CONFIANÇA ENTRE TODOS OS COLABORADORES SEMPRE FOI FUNDAMENTAL	AUMENTAMOS A PRODUÇÃO E AMPLIAMOS O NOSSO CONHECIMENTO SOBRE MODA, CRIANDO UM AMBIENTE PROFISSIONAL ONDE A CONFIANÇA ENTRE TODOS OS COLABORADORES SEMPRE FOI FUNDAMENTAL PARA OS NEGÓCIOS. As novas unidades fabris aumentaram a capacidade de produção e muitos lançamentos vieram para fascinar nosso público.	GR 16 4
		GRND3: Grendene Kids deu nome à linha de calçados infantis	Em 1999, a Grendene Kids deu nome à linha de calçados infantis da Companhia. Sua proposta é estar associada a nomes e marcas de celebridades e personagens infantis conhecidos nacional e internacionalmente.	GR 16 5
		GRND3: a parceria da televisão para chegar aos consumidores	A exportação da Grendene foi fruto do sucesso da indústria nacional. Tudo começou com a Melissa. A Grendene percebeu que tinha um produto revolucionário, e teve a parceria da televisão para chegar aos consumidores. A partir daí, a Companhia começou a ser procurada pelos compradores internacionais.	GR 16 6
		GRND3: novo conceito e experiência de compras para as consumidoras	A partir de 2005, as Galerias Melissa inauguraram um novo conceito e experiência de compras para as consumidoras da marca, formato que se expandiu pelo mundo afora.	GR 16 7
		GRND3: ZAXY E CARTAGO	ZAXY E CARTAGO: Em 2008, a Grendene lançou a Zaxy, marca feminina e jovem, com produtos inspirados nas principais tendências de moda mundial. Também foi dado novo passo e posicionamento de mercado, com o	GR 16 8

			lançamento da marca masculina Cartago, em 2009.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	GRND3: favorece a relação da Companhia com seu consumidor final.	Digital e-commerce Grendene: Esse projeto, orientado pelos pilares “negócios” e “tecnologia”, oferece uma experiência de compra única e integrada, e favorece a relação da Companhia com seu consumidor final.	GR 169
		GRND3: promover soluções inovadoras que aproximem pessoas e negócios de forma sustentável,	Nosso lab é composto por três laboratórios interdependentes, que têm como foco testar e promover soluções inovadoras que aproximem pessoas e negócios de forma sustentável, gerando aprendizados a partir da experimentação.	GR 170
		GRND3: exploramos as oportunidades do mercado externo	Diante disso, para manter a saúde financeira do negócio, exploramos as oportunidades do mercado externo, diante da retomada das atividades econômicas. A desvalorização cambial nesse contexto favoreceu a Grendene, permitindo que tivéssemos margens positivas. A estratégia do mercado externo, de diversificar sua base de fornecedores e reduzir a exposição à China, trouxe grandes oportunidades para a Companhia.	GR 171
		GRND3: RESPONSABILIDADE QUE TEMOS COM AS PESSOAS	COMPLETAMOS 50 ANOS DE TRAJETÓRIA, DE MANEIRA SÓLIDA, GRAÇAS A UM LONGO TRABALHO, FOCADO NA CONSCIÊNCIA QUANTO À RESPONSABILIDADE QUE TEMOS COM AS PESSOAS, O PLANETA E O FUTURO.	GR 172
		GRND3: Nossos temas materiais	Nossos temas materiais: Boas práticas trabalhistas na operação; Gestão dos impactos em Direitos Humanos; Diversidade, igualdade e não discriminação; Liberdade de Associação e Negociação Coletiva.	GR 173
		GRND3: o respeito e a garantia de condições dignas de trabalho	Somos auditados regularmente e reconhecidos com a nota máxima do programa, desde 2020. O resultado das avaliações da ABVTEX, em todas as nossas fábricas, atesta nossas boas práticas, o respeito e a garantia de condições dignas de trabalho a todos os colaboradores	GR 174
		GRND3: Temos participações significativas nas seguintes associações	Temos participações significativas nas seguintes associações: Instituto Brasileiro do PVC (IBPVC), Amcham Brasil, Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados), Associação	GR 175

			Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (Assintencal), Associação do Parque Estadual Sítio Fundão em Crato (CE), Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos (IBTeC), Sindicato da Indústria de Calçados, Bolsas, Cintos, Luvas e Material de Segurança e Medicina do Trabalho (Sincal) de Sobral (CE), Sindicato das Indústrias de Calçados e Artefatos de Farroupilha, Serviço Social da Indústria (SESI) e Serviço Nacional de Aprendizagem (SENAI) do Rio Grande do Sul.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Relacionamen to	GRND3: visando manter — em nosso quadro — profissionais importantes para o desenvolvimento	Para maximizar a geração de valor da Companhia, por meio de resultados consistentes, nossas políticas de remuneração estão alinhadas às práticas de competitividade do mercado, visando manter — em nosso quadro — profissionais importantes para o desenvolvimento estratégico da Grendene.	GR 17 6
		GRND3: permitam também o reconhecimento e a valorização da performance individual	Proporcionamos uma remuneração com base em critérios que diferenciem o desempenho, e que permitam também o reconhecimento e a valorização da performance individual, compatíveis com o mercado, estabelecendo diretrizes para a fixação de eventual remuneração e benefícios concedidos aos Executivos.	GR 17 7
		GRND3: Os princípios éticos que orientam nossa atuação	Os princípios éticos que orientam nossa atuação contribuem para a manutenção da imagem da Grendene, nesses 50 anos de história, como uma Companhia íntegra e confiável perante todos os nossos públicos de relacionamento. Em 2021, revisamos o nosso Código de Conduta, como parte do plano de ação para aprimorar nossa gestão sobre o tema. Criamos o Comitê de Ética — para propor ações relacionadas à disseminação, treinamento, revisão e cumprimento do Código de Conduta da Grendene. Implementamos o Canal de Ética — para apurar qualquer irregularidade — e lançamos o Manual de Fornecedores. Tais ações e ferramentas são fundamentais para a gestão da ética entre todos os públicos de relacionamento da Companhia.	GR 17 8

Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	GRND3: As pessoas são mais do que um pilar de sustentação do propósito da Grendene	As pessoas são mais do que um pilar de sustentação do propósito da Grendene: aqui elas são nossa prioridade e nelas está a nossa força.	GR 17 9
		GRND3: ACORDOS DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA	100% DOS COLABORADORES SÃO COBERTOS POR ACORDOS DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA.	GR 18 0
		GRND3: concedemos benefícios aos nossos colaboradores	Na Grendene concedemos benefícios aos nossos colaboradores que visam proporcionar um ambiente de trabalho saudável e propício ao crescimento profissional. Em todas as unidades disponibilizamos refeitórios, com alimentação nutritiva e saudável, e atendimento médico e odontológico em nossos sites (saiba mais sobre cuidados da saúde e bem-estar do nosso time na página 43). Também oferecemos convênios com empresas parceiras e o Clube Grendene, programa de descontos em compras de calçados das nossas marcas, com plataforma de e-commerce exclusiva para atender aos nossos colaboradores.	GR 18 1
		GRND3: comunicações frequentes e treinamentos sobre o nosso Canal de Ética e o Código de Conduta	Para promover a condução ética da Grendene, em 2021, realizamos comunicações frequentes e treinamentos sobre o nosso Canal de Ética e o Código de Conduta, que também abordam temas referentes ao combate à corrupção. Além disso, integrantes do Comitê de Ética realizaram uma capacitação com a KPMG (auditoria que nos apoiou na implementação do Comitê e do Canal) sobre o tema. Contabilizamos ao final do período mais de 16 horas de treinamento.	GR 18 2
		GRND3: parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)	O Programa Jovem Aprendiz é desenvolvido em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e visa preparar jovens de 14 a 24 anos para a primeira experiência profissional no mercado de trabalho.	GR 18 3
		GRND3: proximidade que mantemos com nossos colaboradores	Um dos diferenciais da cultura corporativa da Grendene é a proximidade que mantemos com nossos colaboradores e a constante valorização do desempenho de cada pessoa que faz a Grendene acontecer.	GR 18 4
		GRND3: compromisso com a diversidade e	Nosso compromisso com a diversidade e responsabilidade social nos faz querer contribuir para melhorar esses dados,	GR 18 5

		responsabilidade social	apoioando o desenvolvimento de carreira das colaboradoras da Grendene. De 2017 a 2021, registramos um crescimento de 225% em cargos gerenciais ocupados por mulheres	
Gestão Geral	Gerenciament o de Relacionamen to	GRND3: Para cuidar da saúde e do bem-estar dos nossos colaboradores	Para cuidar da saúde e do bem-estar dos nossos colaboradores, contamos com uma Política de Saúde e Segurança do Trabalho e um Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional elaborado internamente, e nossas operações também seguem as Normas Regulamentadoras vigentes.	GR 18 6
		GRND3: serviços de atendimento à saúde disponibilizados	Todos os serviços de atendimento à saúde disponibilizados, inclusive os emergenciais, estão disponíveis durante os turnos de trabalho, nas instalações localizadas na própria Companhia.	GR 18 7
		GRND3: manter a integridade e o respeito aos Direitos Humanos	As pessoas são o grande ativo da nossa Companhia. Contar com uma produção verticalizada é um diferencial para a Grendene, e essencial para manter a integridade e o respeito aos Direitos Humanos em nossas operações.	GR 18 8
		GRND3: ASPECTOS DE DIREITOS HUMANOS.	100% DAS OPERAÇÕES AUDITADAS SOBRE ASPECTOS DE DIREITOS HUMANOS.	GR 18 9
		GRND3: abertura que temos para nos relacionarmos com diversos públicos	Acreditamos que, através da diversidade e da inclusão, podemos ir além dos nossos resultados e contribuir para o futuro da sociedade. Nossos times são compostos por pessoas que trabalham com dedicação e entusiasmo. O respeito à diversidade dentro da Grendene é fundamental para isso. A diversidade de marcas em nosso portfólio mostra a abertura que temos para nos relacionarmos com diversos públicos, e isso tem se intensificado dentro da Grendene e das suas marcas. Em 2021, avançamos em nossa gestão do tema, com a criação do Programa Grendene+.	GR 19 0
		GRND3: recursos humanos preza pelo bem-estar dos nossos colaboradores	Nossa gestão dos recursos humanos preza pelo bem-estar dos nossos colaboradores e de suas famílias. Por isso, a Grendene garante o direito à licença-maternidade e paternidade para suas equipes, bem como acompanha e monitora o retorno dos colaboradores em licença às suas atividades.	GR 19 1



Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	GRND3: nossos fornecedores têm liberdade para participar de associações e negociações coletivas	Todos os nossos fornecedores têm liberdade para participar de associações e negociações coletivas e, em sua maioria, já fazem parte da associação por meio de sindicatos.	GR 19 2
		GRND3: em parceria com o Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos (IBTeC)	Engajamento: Durante 2021, em parceria com o Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos (IBTeC), lançamos o Programa Grendene de Substâncias Restritas, com a realização de uma série de eventos com a participação de nossos fornecedores, que contempla encontros de sensibilização, capacitação e entrega das Listas de Substâncias Restritas, divididas por categorias de fornecimento. Com duração de 15 meses, o programa contou com a participação dos nossos fornecedores de matéria-prima.	GR 19 3
		GRND3: apoiar a internacionalização da Companhia e capacitar nossos parceiros	A partir desses eventos, com o objetivo de apoiar a internacionalização da Companhia e capacitar nossos parceiros sobre as exigências técnicas para fornecedores de indústrias exportadoras, realizamos um trabalho intensivo de qualificação da nossa cadeia de fornecedores.	GR 19 4
		GRND3: Nosso trabalho focado no produto, com parcerias estratégicas	A valorização dos nossos relacionamentos é muito importante para a Grendene. Nosso trabalho focado no produto, com parcerias estratégicas para o lançamento de novas coleções, visa garantir a satisfação dos nossos clientes e a oferta de produtos com maior valor agregado aos nossos públicos.	GR 19 5
		GRND3: Para estar cada vez mais próxima dos seus clientes	Transformação Digital: A pandemia acelerou transformações no mundo e nas relações. Para estar cada vez mais próxima dos seus clientes, a Grendene também agilizou sua transformação digital.	GR 19 6
		GRND3: comprometidos em ampliar a nossa geração de valor às comunidades locais	Na Grendene, estamos comprometidos em ampliar a nossa geração de valor às comunidades locais. Em 2021, apesar dos impactos da pandemia da Covid-19, que dificultaram a execução de diversas ações, seguimos apoiando iniciativas e projetos sociais com os quais mantemos vínculos, a fim de ampliar nossa contribuição com entidades que busquem auxiliar em causas sociais, nas regiões onde estamos inseridos, bem como contribuir com a conscientização	GR 19 7

			para a sustentabilidade dentro e fora da Companhia.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	GRND3: precisamos do apoio das pessoas que compõem a Grendene	Sabemos que, para obter sucesso em nossa Jornada de Sustentabilidade, precisamos do apoio das pessoas que compõem a Grendene. Por isso, o investimento em capacitação e engajamento segue sendo prioridade.	GR 19 8
		GRND3: Fórum de Energia, encontro com os gerentes produtivos	FÓRUM DE ENERGIA: Realizamos pela primeira vez o Fórum de Energia, encontro com os gerentes produtivos com o objetivo de discutir os principais desafios para ampliar a eficiência energética das nossas operações e reduzir os custos com energia. Ao final do encontro, traçamos um plano de ação com as oportunidades mapeadas, dentre elas estão metas de redução, ações para melhoria de eficiência entre outras.	GR 19 9
		GRND3: contamos com parceiros externos (recicladores).	Além disso, temos estrutura própria para a reciclagem de PVC dentro de nossas fábricas e, também, contamos com parceiros externos (recicladores).	GR 20 0
		GRND3: oferta de produtos com menor impacto aos nossos clientes.	Entendemos que, para construir um futuro mais responsável, devemos atuar em diversas frentes e, por isso estamos trabalhando para construir uma oferta de produtos com menor impacto aos nossos clientes.	GR 20 1
		GRND3: com o apoio de nossos fornecedores	Em 2017, demos início ao processo de remover os ingredientes de origem animal e garantir que não fossem feitos testes em animais em nossos produtos, com o apoio de nossos fornecedores que, continuamente, nos ajudam a encontrar formulações para substituir os insumos de origem animal em nossos calçados. Hoje, todos os nossos calçados são veganos, com registro na Vegan Society.	GR 20 2
		GRND3: a marca fez uma parceria com a C&A	Em 2021, como parte da campanha da Ipanema Recria, a marca fez uma parceria com a C&A, para disponibilizar coletores em lojas da varejista distribuídas nos estados de Alagoas, Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte e Sergipe.	GR 20 3
		GRND3: soluções inovadoras que apoiem também os clientes lojistas	Buscamos trazer soluções inovadoras que apoiem também os clientes lojistas e que nos permitam ampliar a nossa geração de valor sustentável em toda a nossa cadeia.	GR 20 4

			Por isso, em parceria com a equipe de vendas, criamos, ainda em 2010, o Projeto Caixa Favo. Com a adoção da caixa favo, otimizamos a embalagem, utilizando apenas o material que é necessário para proteger os produtos, eliminando excessos, e ainda os calçados vão acompanhados dos cabides prontos, fabricados com materiais 100% reciclados, para a exposição nos pontos de venda, trazendo maior agilidade na reposição dos produtos nas lojas pelo cliente.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Relacionamen to	HAPV3: Sistema Hapvida e o Grupo NotreDame Intermédica (GNDI) concluíram sua fusão	Duas empresas brasileiras líderes em saúde suplementar, o Sistema Hapvida e o Grupo NotreDame Intermédica (GNDI) concluíram sua fusão no início de 2022, em movimento que fortalece o setor no País, democratizando o acesso a serviços médicos e hospitalares de qualidade. A Companhia resultante dessa união representa o maior sistema de Saúde Suplementar do Brasil e da América Latina, com cerca de 15 milhões de beneficiários e mais de 68 mil colaboradores.	GR 20 5
		HAPV3: atendimento à saúde para o Brasil inteiro	Semelhantes em sua filosofia de gestão, as duas Companhias têm complementaridade geográfica e uma vasta gama de produtos, estruturas hospitalares e soluções em saúde. Ambas têm em seu DNA valores que acreditam ser fundamentais para a entrega de um serviço de saúde de qualidade para muita gente. A fusão das duas Companhias permitirá levar esse modelo de atendimento à saúde para o Brasil inteiro e seguir crescendo é o grande desafio. Continuamos focados na sustentabilidade do nosso negócio, e nos tornarmos referência em nossa área de atuação é nosso objetivo. Pela experiência de ambas as empresas, sempre que há uma integração, descobrimos melhorias e sinergias que agregam valor ao colaborador, ao cliente, ao paciente e ao acionista.	GR 20 6
		HAPV3: Graças ao trabalho contínuo de nossos colaboradores e dos profissionais parceiros,	Em paralelo ao combate à pandemia, trabalhamos incansavelmente para retomar os atendimentos e os procedimentos eletivos que haviam sido suspensos no ano anterior. Graças ao trabalho contínuo de nossos colaboradores e dos profissionais parceiros, seguimos firmes no combate à	GR 20 7

			Covid-19, sem poupar recursos e dedicação para preservar vidas, famílias e histórias — e buscando proporcionar, mesmo nos casos mais difíceis, todo o conforto e acolhimento possível.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	HAPV3: cerca de 7,4 milhões de clientes	Consolidado como um dos maiores grupos privados de saúde suplementar e odontologia do país, em número de beneficiários, o Sistema Hapvida possui cerca de 7,4 milhões de clientes em todas as regiões do Brasil. O Hapvida foi fundado em 1979 na cidade de Fortaleza (CE) — localização da sede da Companhia —, com apenas uma clínica, e hoje conta com uma estrutura assistencial de 49 hospitais distribuídos pelo país.	GR 208
		HAPV3: essa infraestrutura atende, majoritariamente, às demandas dos beneficiários dos planos de saúde	A Companhia opera uma rede própria de hospitais, prontos atendimentos, clínicas e centros de diagnóstico por imagem e coleta laboratorial. Toda essa infraestrutura atende, majoritariamente, às demandas dos beneficiários dos planos de saúde Hapvida.	GR 209
		HAPV3: é responsável pela relação com parceiros e representantes	Uma equipe especializada de gestores comerciais é responsável pela relação com parceiros e representantes. Esses gestores têm metas de venda de planos individuais/familiares, planos coletivos por adesão e planos corporativos para empresas, pois a experiência da Companhia mostra que há uma similaridade de perfil entre esses tipos de clientes.	GR 210
		HAPV3: equipe tem como função captar novos clientes entre familiares, vizinhos e amigos de nossos atuais beneficiários a fim de estender o atendimento dentro de seu núcleo de relacionamento.	Em complemento, a rede de vendedores Hapvida é formada por corretores e representantes comerciais. Com o objetivo de estimular as vendas nesse grupo, a Companhia adota uma política de certificação para os representantes com base em desempenho. Outra equipe tem como função captar novos clientes entre familiares, vizinhos e amigos de nossos atuais beneficiários a fim de estender o atendimento dentro de seu núcleo de relacionamento.	GR 211
		HAPV3: aumento da capilaridade da Companhia em regiões e mercados antes pouco explorados	Com cobertura geográfica complementar, a união do Hapvida e da Intermédica viabilizou a criação de um gigante nacional, levando-os à posição de líderes no mercado brasileiro de convênios médicos. A integração é um importante passo para o aumento da capilaridade da Companhia em	GR 212

			regiões e mercados antes pouco explorados e tem o potencial para reduzir a sinistralidade, aprimorar as melhores práticas das duas empresas e alavancar a rede própria com a oferta de serviços médico-hospitalares para terceiros.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	HAPV3: com a maior capilaridade possível	A estratégia do Sistema Hapvida tem foco na oferta de atendimento médico-odontológico altamente qualificado à população, com a maior capilaridade possível, e está alinhada ao propósito de “assegurar acesso à saúde de qualidade para a nossa gente”. Para isso, a Companhia desenvolve produtos e serviços com valores acessíveis e coberturas amplas, investindo fortemente em medicina preventiva, tecnologia e inovação.	GR 21 3
		HAPV3: Nossos pilares	Nossos pilares: • Acolhimento de Pessoas. • Colaboração entre Equipes.	GR 21 4
		HAPV3: “Influenciar a sociedade e o meio ambiente ampliando o acesso a serviços de saúde de qualidade, por meio da tecnologia e inovação”.	Para estabelecer as ações prioritárias para um crescimento sustentável do Sistema, o Comitê acompanhou mensalmente os avanços das etapas do planejamento estratégico e estruturação da área — processo que contou com o auxílio de uma consultoria, ao longo de 2021. Como resultado desse planejamento e diagnóstico, definiu-se uma visão para o Hapvida: “Influenciar a sociedade e o meio ambiente ampliando o acesso a serviços de saúde de qualidade, por meio da tecnologia e inovação”. Tal visão reforça as premissas do Sistema nas três áreas da sustentabilidade — ambiental, social e de governança — e resume a estratégia ASG da Companhia, que, ao fim do planejamento estratégico, ficou assim estruturada: IMPACTO SOCIAL; PEGADA AMBIENTAL; GESTÃO INOVADORA	GR 21 5
		HAPV3: destacam-se as iniciativas voltadas à Diversidade & Inclusão	Entre as principais frentes de atuação da Companhia para a promoção de práticas sustentáveis, em 2021, destacam-se as iniciativas voltadas à Diversidade & Inclusão. Saiba mais no Capítulo de Atenção ao time (página 57). Na área ambiental, o Hapvida se empenhou no aprimoramento da gestão dos resíduos das unidades hospitalares do Sistema, com destaque para o treinamento e capacitação	GR 21 6

			do uso do Sistema Nacional de Informações sobre a gestão dos Resíduos Sólidos, além da promoção da cultura de sustentabilidade por meio de projetos e ações ambientais, como a eliminação do uso de copos plásticos nas unidades administrativas. Confira os dados e avanços no Capítulo de Gestão Socioambiental	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	HAPV3: garantir um ambiente corporativo transparente e se tornar referência em integridade na área da saúde	Visando estabelecer instrumentos para garantir um ambiente corporativo transparente e se tornar referência em integridade na área da saúde, o Hapvida ampliou e iniciou, em 2021, importantes ações para consolidar seu compromisso com uma gestão ética e sustentável. Como passo inicial desse processo, a Companhia lançou um novo Código de Ética e Conduta, diretamente relacionado aos pilares da cultura organizacional do Sistema	GR 21 7
		HAPV3: Risco de Imagem – Descrição: Possibilidade de ocorrência de situações que levam a diferenças inaceitáveis entre como a empresa é percebida pelos seus stakeholders	Risco de Imagem – Descrição: Possibilidade de ocorrência de situações que levem a diferenças inaceitáveis entre como a empresa é percebida pelos seus stakeholders e como ela gostaria de ser percebida. Mitigação: O Sistema Hapvida possui diversos canais de contato com seus beneficiários, como Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), Ouvidoria, Canal de Denúncias, Redes Sociais, por meio dos quais interage e recebe informações relevantes sobre a qualidade de seus serviços. A Companhia realiza, periodicamente, due diligences de terceiros, como controle e mitigação de riscos de integridade, além da identificação de potenciais conflitos de interesses.	GR 21 8
		HAPV3: 2021 foi marcado por diversos eventos corporativos que movimentaram a Companhia e, em especial, a área de Relações com Investidores.	O ano de 2021 foi marcado por diversos eventos corporativos que movimentaram a Companhia e, em especial, a área de Relações com Investidores. O Hapvida anunciou a combinação de negócios com a NotreDame Intermédica e concluiu com sucesso a segunda oferta subsequente primária e secundária de ações (follow on), num montante de R\$ 2,7 bilhões. Somado a isso, a Companhia emitiu a segunda debênture no valor de R\$ 2,5 bilhões e captou R\$ 1 bilhão em certificados de recebíveis imobiliários (CRI). Tais ações	GR 21 9

			foram relevantes para o Sistema Hapvida, que enfrentou, ao longo do ano, os desafios criados pelo agravamento da Covid-19 no Brasil, ainda no primeiro trimestre, além da chegada de uma terceira onda da pandemia e um surto de influenza, no fim de 2021.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	HAPV3: Interações realizadas	Interações realizadas – Outros destaques da área de Relações com Investidores em 2021 foram: • 19 conferências virtuais realizadas com instituições financeiras. • 20 reuniões de apresentação realizadas com instituições e gestoras que demonstraram interesse em conhecer melhor a Companhia. • Diversos roadshows para divulgação das emissões do Hapvida: follow on, debênture e o CRI. • A Companhia foi primeira colocada em sete categorias da premiação Institutional Investor de 2021, incluindo melhor CEO em RI, melhor profissional de RI e melhor time de RI.	GR 22 0
		HAPV3: atendimento de qualidade e a satisfação dos clientes	O Sistema Hapvida tem o atendimento de qualidade e a satisfação dos clientes como premissas para seu modelo de negócios. Por isso busca, incessantemente, promover a saúde e ampliar o impacto positivo das atividades de todo o Sistema, tendo na acolhida humanizada aos pacientes e na proximidade com todos os beneficiários um dos grandes diferenciais do relacionamento.	GR 22 1
		HAPV3: e tratamento aplicado pelo Hapvida, com foco no cliente	Reforçando o compromisso do Hapvida com uma medicina segura e de qualidade, foi criado, em junho de 2021, um Comitê de Qualidade Assistencial, a fim de aperfeiçoar o modelo de atendimento e tratamento aplicado pelo Hapvida, com foco no cliente. Entre as atribuições do Comitê, destacam-se: • Assessorar o Conselho de Administração na identificação de riscos e oportunidades relacionados diretamente à assistência aos beneficiários; • Padronizar os indicadores de qualidade assistencial com referências de benchmarking; • Realizar reuniões mensais com discussões em busca da melhoria contínua da qualidade assistencial; e • Promover projetos internos com o objetivo de melhorar a jornada do paciente nos nossos serviços.	GR 22 2

Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	HAPV3: Parceria com a Universidade	Parceria com a Universidade: Em 2021, o Sistema Hapvida foi selecionado para instalar um Centro de Pesquisa Aplicada em Inteligência Artificial na Universidade Federal do Ceará, fomentando o acesso à saúde. Ao todo, são seis Centros de IA, atuando em diferentes áreas do conhecimento e regiões do Brasil. A previsão do edital é que o poder público invista R\$ 5 milhões nos primeiros cinco anos de operação do Centro e que a Companhia aporte o mesmo valor, no mesmo período.	GR 22 3
		HAPV3: respeitar a individualidade cria ambientes inclusivos, criativos, inovadores e livres de preconceitos	O ano de 2021 marcou o início da jornada do Hapvida no tema da Diversidade e Inclusão. A Companhia acredita que respeitar a individualidade cria ambientes inclusivos, criativos, inovadores e livres de preconceitos, assédio e discriminação, o que resulta no recrutamento e na retenção de talentos, na oferta de serviços mais relevantes e na melhoria dos relacionamentos com clientes e demais stakeholders. Por isso, o Código de Ética e Conduta da Companhia, reformulado ao longo do ano, estabelece a não discriminação como elemento fundamental da cultura corporativa.	GR 22 4
		HAPV3: encontros mensais para debater, ao longo de 2021	Com a intenção de promover maior engajamento e assertividade das ações de D&I, foram criados quatro grupos de afinidade, abertos aos colaboradores, que se reuniram em encontros mensais para debater, ao longo de 2021, temas como racismo, igualdade de gênero e violência contra a mulher, lgbtfobia e capacitismo. Foram, ao todo, 28 palestras e treinamentos — o curso Diversidade & Inclusão contou com 10 videoaulas disponíveis para toda a empresa —, e 15 reuniões dos grupos de afinidade.	GR 22 5
		HAPV3: colaboradoras, vítimas de violência, são acolhidas e atendidas	O quadro funcional do Sistema Hapvida é composto, principalmente, por mulheres, que correspondem a 68% da força de trabalho da Companhia. Ciente da importância desse tema para nossas colaboradoras e com o intuito de identificar e combater a violência doméstica, além de chamar a atenção para os altos índices desse tipo de violência no país, a Companhia	GR 22 6



			lançou, em 2021, o Canal de Acolhimento da Mulher Hapvida. Por meio dele, colaboradoras, vítimas de violência, são acolhidas e atendidas. Os atendimentos são realizados apenas por mulheres e as informações são sigilosas.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	HAPV3: entrevistas de engajamento do funcionário, com 24.072 respondentes	As ações de Diversidade & Inclusão, executadas ao longo de 2021, foram definidas por meio do projeto Evoluir, com o objetivo de identificar os elementos essenciais da cultura atual e alinhar esses elementos à visão de futuro do Hapvida. Além do processo de diagnóstico da cultura organizacional, foram desenvolvidas ações de avaliação de lideranças, treinamentos de feedback assertivo, de liderança pelo exemplo, um plano de sucessão, definição de uma jornada do estagiário, entre outros. Na etapa inicial de diagnóstico, foi realizada uma pesquisa prévia com todos os colaboradores, que incluiu entrevistas de engajamento do funcionário, com 24.072 respondentes, e análises dos direcionadores da cultura organizacional — comportamentos, rituais, símbolos e processos.	GR 22 7
		HAPV3: Censo da Diversidade: Etapa fundamental para o processo de definição da cultura organizacional do Hapvida	Censo da Diversidade: Etapa fundamental para o processo de definição da cultura organizacional do Hapvida, a Companhia iniciou, em 2021, o censo de seus profissionais. A fim de mapear e entender melhor a pluralidade do perfil de colaboradores da Companhia, essa ação buscou, num primeiro momento, identificar as Pessoas com Deficiência (PCD) — congênita ou adquirida — e também a diversidade de acordo com raça, orientação sexual e identidade de gênero. Com base nos resultados do Censo, a Companhia irá direcionar e dar maior assertividade a suas ações em diversidade, equidade e inclusão nos próximos anos.	GR 22 8
		HAPV3: negociações com sindicatos e entidades representativas das mais diversas categorias	Em 2021, 100% dos colaboradores eram cobertos por acordos de negociação coletiva. A Companhia participa de negociações com sindicatos e entidades representativas das mais diversas categorias. As interações, baseadas na ética, no diálogo e na cooperação, têm como foco o respeito aos direitos trabalhistas,	GR 22 9

			assegurando a legalidade e a viabilidade financeira das negociações.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	HAPV3: estabelece um bom relacionamento com os sindicatos patronais	Além disso, a Companhia também estabelece um bom relacionamento com os sindicatos patronais, para definir as negociações de convenções coletivas e criar instrumentos homogêneos de acordos, que se adequam às metas orçamentárias do Hapvida.	GR 23 0
		HAPV3: disseminar a cultura da sustentabilidade também entre os novos colaboradores	No processo de integração de funcionários, o Hapvida passou a incluir o Programa de Treinamento ASG, com o objetivo de disseminar a cultura da sustentabilidade também entre os novos colaboradores.	GR 23 1
		HAPV3: proporciona aprendizado e desenvolvimento profissional para estudantes universitários de todo o país	Em maio de 2021, a Companhia iniciou a Jornada do Estagiário, projeto que proporciona aprendizado e desenvolvimento profissional para estudantes universitários de todo o país. O programa, com duração de 24 meses, tem o objetivo de promover a capacitação técnica e comportamental, além de conectar estagiários do Brasil.	GR 23 2
		HAPV3: fortalecer a cultura organizacional e promover uma evolução coletiva do Sistema	O Hapvida concluiu, em 2021, a formatação da Academia Evoluir, programa de formação corporativa do Sistema, que será lançado em 2022 e tem como foco a aprendizagem contínua, a gestão do conhecimento e a visão de futuro para a Companhia. Dentro da Academia, os colaboradores terão trilhas de aprendizagem técnica e comportamental, com treinamentos obrigatórios para os participantes, com o intuito de fortalecer a cultura organizacional e promover uma evolução coletiva do Sistema. Além das aulas obrigatórias, os colaboradores terão treinamentos opcionais de desenvolvimento pessoal e profissional.	GR 23 3
		HAPV3: acolher a seus beneficiários, resguardar e valorizar os colaboradores	O Hapvida cresce porque valoriza o que importa: o cuidado. Assim como acolher a seus beneficiários, resguardar e valorizar os colaboradores é uma prioridade para a Companhia. Essa preocupação tornou-se ainda mais importante em 2020 e se estendeu em 2021, anos marcados pelos desafios decorrentes da pandemia da Covid-19.	GR 23 4

Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	HAPV3: aperfeiçoar continuamente a análise socioambiental de fornecedores e prestadores de serviços	O Hapvida acredita que exercer influência positiva sobre a cadeia de valor da Companhia é uma das formas de disseminar boas práticas de sustentabilidade. Assim, o Sistema busca aperfeiçoar continuamente a análise socioambiental de fornecedores e prestadores de serviços. No elo de suprimentos, ao final de 2021, essa cadeia era composta por 4.723 fornecedores, localizados em todas as regiões do Brasil.	GR 23 5
		HAPV3: manter conexões sociais sólidas, transparentes e cooperativas, o Hapvida estabelece estreito relacionamento com entidades	Relacionamento institucional – Empenhado em manter conexões sociais sólidas, transparentes e cooperativas, o Hapvida estabelece estreito relacionamento com entidades, associações e movimentos sindicais e empresariais, além de organizações que, assim como a Companhia, visam o desenvolvimento social, profissional e empresarial sustentável. A seguir, apresenta-se a lista de organizações às quais a Companhia se manteve associada em 2021. • Lide SP – Grupo de Líderes Empresariais • Lide Gold SP • Lide litoral Paulista • ACIJ – Associação Empresarial de Joinville • ABRH AM – Associação Brasileira de Recursos Humanos Amazonas • Associação Junior Achievement – Fortaleza • IBEF CE – Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças	GR 23 6
		HAPV3: geram valor e contribuem para o desenvolvimento das pessoas	Com o intuito de promover a qualidade de vida nas comunidades onde está inserido e ciente da importância do seu compromisso com a sociedade, o Hapvida apoia projetos que geram valor e contribuem para o desenvolvimento das pessoas. Dessa forma, a Companhia investe em programas e ações direcionados à educação, cultura, atividade física e conservação ambiental. Esses investimentos são realizados tanto com recursos próprios quanto por meio de mecanismos de incentivo fiscal vigentes no país.	GR 23 7
		HAPV3: Prêmios e reconhecimentos	Prêmios e reconhecimentos – Como resultado de constantes esforços para atender e se comunicar melhor com todos os seus públicos de interesse, proporcionar mais recursos ao beneficiário e inovar plataformas e serviços, o Hapvida recebeu	GR 23 8

			diversos prêmios e reconhecimentos em 2021.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	MDIA3: atenção constante aos desejos e possibilidades do consumidor	A Companhia, classificada com rating AAA e perspectiva estável pela Fitch, possui solidez financeira e baixa alavancagem, com destaque para o alongamento da dívida a partir da emissão dos Certificados de Recebíveis do Agronegócio – CRA, realizada logo no início de 2021. Essa estrutura financeira sólida aliada a uma política de preços eficiente e a uma atenção constante aos desejos e possibilidades do consumidor têm sido de fundamental importância para conseguirmos superar esses desafios.	GR 23 9
		MDIA3: aquisição realizada da empresa Latinex em 2021	Continuamos investindo para viabilizar um crescimento sustentável de médio e longo prazo, especialmente com lançamento de produtos de maior valor agregado e investimentos em marketing. É nesse contexto que se insere a aquisição realizada da empresa Latinex em 2021. Com as marcas FIT FOOD, Frontera, Smart e Taste&Co, a Latinex reforça a presença da Companhia em healthy food (saudabilidade) e snacks, além de marcar a entrada nos segmentos de temperos, molhos e condimentos, o que reflete a estratégia comercial da Cia de crescer com lucratividade, incluindo no seu portfólio produtos com alto potencial de crescimento e valor.	GR 24 0
		MDIA3: doamos mais de 4.300 toneladas em alimentos a instituições	No plano do investimento social, entre outras ações, doamos mais de 4.300 toneladas em alimentos a instituições do entorno das nossas unidades para bancos de alimentos. Também colaboramos com as vítimas das chuvas que atingiram a Bahia no fim do ano. Somos uma Companhia atenta ao seu tempo. Estamos presentes nas principais plataformas de e-commerce e delivery do país e seguimos conectados com startups e com a cultura disruptiva por meio do nosso Programa Germinar	GR 24 1
		MDIA3: dedicação e união de nossos colaboradores	Reconhecemos a nossa posição de liderança no mercado nacional de massas e biscoitos e nos orgulhamos da dedicação e união de nossos colaboradores, e nos permitimos, apoiados em nosso espírito empreendedor, na nossa experiência de mercado,	GR 24 2

			capacidade de trabalho e inovação, fazer jus, cada vez mais e sempre, ao nosso posicionamento de “Sonhar, Realizar, Crescer”, gerando valor ao acionista e à sociedade.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	MDIA3: continuar crescendo com foco nas necessidades de nossos clientes	Esse redesenho gerou uma economia significativa em nossos custos e também nos proporcionou uma estrutura adequada para continuar crescendo com foco nas necessidades de nossos clientes e no desenvolvimento do mercado que atuamos, bem como representa um reforço do nosso compromisso inarredável de buscar garantir o mais alto nível de governança corporativa nas nossas operações.	GR 24 3
		MDIA3: gerando valor ao acionista e à sociedade.	Nos permitimos, apoiados em nosso espírito empreendedor, na nossa experiência de mercado, capacidade de trabalho e inovação, fazer jus, cada vez mais e sempre, ao nosso posicionamento de “Sonhar, Realizar, Crescer”, gerando valor ao acionista e à sociedade.	GR 24 4
		MDIA3: Nossos produtos entraram na “casa mais vigiada do Brasil	Nossos produtos entraram na “casa mais vigiada do Brasil”. A Vitarella promoveu uma dinâmica com participantes do BBB21 e a Piraquê foi anfitriã de uma festa. As ações foram parte da estratégia de fortalecimento nacional das marcas.	GR 24 5
		MDIA3: Nossas marcas estão presentes nos principais aplicativos de delivery do País	Nossas marcas estão presentes nos principais aplicativos de delivery do País, como Rappi, iFood e Cornershop, e nos maiores marketplaces, como Mercado Livre, Amazon, Magazine Luiza e Americanas.	GR 24 6
		MDIA3: Durante o ano, foram doadas 4.309 toneladas de alimentos	Durante o ano, foram doadas 4.309 toneladas de alimentos para comunidades do entorno das unidades industriais, uma importante contribuição para minimizar a fome em um contexto socioeconômico fragilizado pela pandemia.	GR 24 7
		MDIA3: fortalecendo nosso compromisso para a promoção de um mercado mais íntegro e ético	Em 2021, aderimos ao Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, vinculado ao Instituto Ethos, fortalecendo nosso compromisso para a promoção de um mercado mais íntegro e ético. A ação dá continuidade aos avanços feitos na temática em 2020, quando a empresa aderiu ao Pacto Global da ONU.	GR 24 8

Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	MDIA3: Nosso Código de Ética dissemina os princípios e valores da Companhia, suas controladas e coligadas, orientando a conduta	Nosso Código de Ética dissemina os princípios e valores da Companhia, suas controladas e coligadas, orientando a conduta de todos os colaboradores, administradores, representantes legais e terceiros, explicitando o padrão de comportamento esperado na relação com os stakeholders.	GR 24 9
		MDIA3: A M. Dias Branco tem fortalecido a sua presença no mercado brasileiro	A M. Dias Branco tem fortalecido a sua presença no mercado brasileiro a partir de uma estratégia consolidada de expansão de suas principais marcas regionais para além das regiões onde foram fundadas, respeitando seus traços culturais e o seu legado.	GR 25 0
		MDIA3: a M. Dias Branco se manteve ativa no mercado, participando, depois de mais de um ano, de uma feira presencial: a Anuga 2021, na Alemanha.	Apesar de todos os desafios desse ano turbulento, a M. Dias Branco se manteve ativa no mercado, participando, depois de mais de um ano, de uma feira presencial: a Anuga 2021, na Alemanha. Participamos também de várias rodadas de negócio virtuais, mantendo o dinamismo característico.	GR 25 1
		MDIA3: Companhia estão presentes nos principais aplicativos de delivery	Ao longo do ano, a M. Dias Branco intensificou os investimentos em marketing nas plataformas de comércio eletrônico. Atualmente, as marcas da Companhia estão presentes nos principais aplicativos de delivery do País, como Rappi, iFood e Cornershop e nos maiores marketplaces do Brasil, como Mercado Livre, Amazon, Magazine Luiza e Americanas (B2W), com ações promocionais específicas.	GR 25 2
		MDIA3: a busca pelo bem-estar dos colaboradores e a satisfação dos clientes.	A M. Dias Branco é líder no mercado nacional de massas e biscoitos e tem expandido sua atuação internacional. O aumento da rentabilidade buscado acompanha elevados padrões de qualidade em práticas sustentáveis, o fortalecimento da governança corporativa, a busca pelo bem-estar dos colaboradores e a satisfação dos clientes. Esse olhar holístico é responsável pelo crescimento sustentável dos negócios.	GR 25 3
		MDIA3: relacionamento próximo com startups	Internacionalmente, a Companhia trabalha suas marcas nacionais, como Piraquê, lançada em países da América Latina em 2021, mas estuda realizar aquisições ou abertura de bases. A inovação é um pilar importante da nossa estratégia, com	GR 25 4

			relacionamento próximo com startups por meio do Programa Germinar, iniciativa de aceleração da M. Dias Branco. Contamos com o envolvimento de todas as áreas em nossa estratégia e visão de crescimento.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	MDIA3: buscando conectar ainda mais nossas ações com as prioridades sociais	Destacamos, ainda, uma entrega estratégica de 2021: a elaboração e aprovação da nova Agenda de Sustentabilidade para o ciclo 2022 a 2030, buscando conectar ainda mais nossas ações com as prioridades sociais, ambientais e de governança da atualidade, inclusive com compromissos públicos de longo prazo.	GR 25 5
		MDIA3: engajamento de todos os colaboradores	A Gerência de Comunicação, Cultura e Sustentabilidade, ligada à Diretoria de Gente, Gestão e Sustentabilidade, e o Comitê Executivo de Sustentabilidade, ligado à Diretoria Estatutária, são as instâncias responsáveis por promover o engajamento de todos os colaboradores para o cumprimento da nossa Política de Sustentabilidade.	GR 25 6
		MDIA3: atividades de engajamento no decorrer do ano.	Para avançar a agenda sustentável é preciso envolver toda a empresa. Por isso, foram realizadas diversas atividades de engajamento no decorrer do ano.	GR 25 7
		MDIA3: realizamos ações de engajamento com a comunidade	Alcançamos parcialmente a meta de manter o investimento social em 100% das unidades fabris. Apesar de realizarmos doações de produtos para instituições próximas de todas as nossas indústrias e diversos centros de distribuição, realizamos ações de engajamento com a comunidade (ações de voluntariado e projetos sociais) em 57,14% das unidades fabris em 2021.	GR 25 8
		MDIA3: Todas as pessoas devem ser tratadas de forma justa e igualitária	Divulgamos no website corporativo e para os colaboradores nosso compromisso com a diversidade: Todas as pessoas devem ser tratadas de forma justa e igualitária, com respeito às individualidades. Na M. Dias Branco, valorizamos a diversidade e somos contrários a preconceitos e discriminações de qualquer natureza (cor, idade, sexo, religião, orientação sexual, etnia, condição sociocultural, nacionalidade, estado civil, deficiências físicas ou necessidades especiais).	GR 25 9
		MDIA3: Incentivos e benefícios aos colaboradores.	ANÁLISE DAS CONEXÕES DO NEGÓCIO COM OS ODS –	GR 26 0

			<p>ODS 3 – SAÚDE E BEM-ESTAR: Programas de atenção à saúde e segurança dos colaboradores. Apoio à saúde mental.</p> <p>ODS 8 – TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO: Incentivos e benefícios aos colaboradores.</p> <p>ODS 9 – INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA: Programa Germinar para aceleração de startups.</p>	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	<p>MDIA3: aumentarmos nossa atuação no mercado de alimentos saudáveis</p>	<p>Com a aquisição da Latinex em 2021, além de aumentarmos nossa atuação no mercado de alimentos saudáveis, ingressamos em novas categorias como biscoitos de arroz, pasta de amendoim, chocolates, massas feitas de milho e temperos. Dentre as principais marcas, de modo geral, Piraquê, Adria, Vitarella e Finna possuem atuação em o todo território nacional. Fortaleza, Richester, Pilar, Puro Sabor, Estrela, Salsitos e Delicitos têm atuação focada nas regiões Norte e Nordeste. No Centro-oeste, Fortaleza e Vitarella também se destacam. E as marcas Isabela, Basilar e Zabet estão focadas nas regiões Sul e Sudeste.</p>	GR 26 1
		<p>MDIA3: A Piraquê promoveu uma festa no programa Big Brother Brasil</p>	<p>A Piraquê promoveu uma festa no programa Big Brother Brasil, apresentando os produtos mais famosos da marca, como o biscoito Goiabinha, o Leite Maltado e o biscoito da Vaquinha, além do Cream Cracker de Gergelim e dos snacks Presuntinho e Queijinho, que marcaram e continuam marcando gerações. Essa ação fez parte do plano de comunicação nacional da Piraquê, que também contou com filmes de 30 e 15 segundos em TV aberta.</p>	GR 26 2
		<p>MDIA3: A Vitarella fez ação no Big Brother Brasil</p>	<p>A Vitarella fez ação no Big Brother Brasil para fortalecer sua expansão nacional. Os brothers receberam uma cesta recheada com os principais produtos da marca, como o líder em vendas Cream Cracker Tradicional, além de Delicitá Cristal, Rosquinhas, Maria, Maizena, Delicitá Personal Cracker e D-Tone.</p>	GR 26 3
		<p>MDIA3: Vitarella se manteve presente de forma on-line no São João</p>	<p>Mesmo em período de pandemia, quando os eventos estavam suspensos, Vitarella se manteve presente de forma on-line no São João para valorizar a cultura da região Nordeste. A marca participou do programa especial de São João da Globo Nordeste, com ação de merchandising na TV e</p>	GR 26 4



			participação na live do “Carvalheira e Xand Avião na Fogueira”, considerada uma das maiores festas on-line do São João Nordeste.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	MDIA3: Isabela firmou parceria com a marca Mu-Mu	Isabela firmou parceria com a marca Mu-Mu e juntas lançaram a linha de biscoitos no sabor Doce de Leite. Para celebrar a tradição gaúcha e permanecer próxima ao público, marcou presença na Semana Farroupilha produzindo conteúdos exclusivos em suas redes sociais em parceria com influenciadores da região Sul, como o apresentador e cantor Neto Fagundes e o ator e comunicador Gaudêncio. Houve também a participação nos programas de TV Destemperados e Galpão Crioulo, divulgação OOH (Out Of Home) e veiculação em rádios.	GR 26 5
		MDIA3: Os influenciadores digitais Álvaro e Lucas Veloso protagonizaram campanha de lançamento do Amori Chocowaffer.	Os influenciadores digitais Álvaro e Lucas Veloso protagonizaram campanha de lançamento do Amori Chocowaffer. Inspirada pela cobertura de chocolate do produto, a Richester transformou a cobertura de um edifício em um espaço temático: paredes, decoração, móveis, eletrodomésticos e até um ofurô foram cobertos por chocolate. Durante um dia inteiro, os influenciadores produziram conteúdos em todos os cômodos da cobertura, interagindo com o público.	GR 26 6
		MDIA3: Por meio da aquisição da Latinex, incluímos no portfólio as marcas	Por meio da aquisição da Latinex, incluímos no portfólio as marcas Fit Food, Frontera, Smart e Taste & Co, expandindo nossa posição no mercado de healthyfood e de produtos de alto valor agregado. Passamos também a ser os importadores exclusivos no Brasil da marca Tyrrell’s, que conta com um portfólio premiado de Batatas Chips artesanais de sabores únicos.	GR 26 7
		MDIA3: Em 2021, realizamos a 4ª edição do Germinar, programa de relacionamento com startups	Em 2021, realizamos a 4ª edição do Germinar, programa de relacionamento com startups que busca soluções para o negócio atual e em novos negócios. A inovação é um diferencial para a competitividade das indústrias. Uma forma eficiente de acelerar esse processo é por meio da conexão com startups, iniciativa tomada pela M. Dias Branco desde 2018, com a criação do Programa.	GR 26 8

Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	MDIA3: Certificação ISO 45001	Certificação ISO 45001 – Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho: Unidade Jaboatão dos Guararapes/PE.	GR 269
		MDIA3: Certificação Halal	Certificação Halal: Unidade Eusébio/CE.	GR 270
		MDIA3: manter a conexão dos colaboradores	Uma das nossas preocupações, especialmente em momentos de transformação, é manter a conexão dos colaboradores com o propósito e os valores do negócio. Com esse objetivo, promovemos uma revisão no posicionamento da marca corporativa, que passou a ser “Sonhar, realizar, crescer”, repercutindo em uma revisão do nosso propósito, missão, visão e valores, conectando o nosso time de norte a sul do País. Além disso, implantamos uma rede social interna (Workplace, da Meta, antigo Facebook) para melhorar a comunicação e a integração dos colaboradores de todos os níveis.	GR 271
		MDIA3: proporcionar uma boa experiência aos nossos profissionais.	Acreditamos na capacidade das pessoas de transformar sonhos em realidade, por isso a M. Dias Branco desenvolve programas voltados para proporcionar uma boa experiência aos nossos profissionais. A companhia busca cultivar um ambiente de trabalho propício para o alcance dos resultados, promovendo o engajamento de todo o time nos seus objetivos.	GR 272
		MDIA3: promoção da diversidade, equidade e inclusão, tratando todos de forma justa e igualitária	Temos como compromisso a contratação e o desenvolvimento de pessoas com deficiências (PCDs) e aprendizes, além da promoção da diversidade, equidade e inclusão, tratando todos de forma justa e igualitária, com respeito às individualidades. Em 2021, esses temas avançaram ainda mais dentro da Companhia com o lançamento da Política de Direitos Humanos, Diversidade e Inclusão.	GR 273
		MDIA3: o tema Diversidade, Equidade e Inclusão ganhou um reforço	Em 2021, o tema Diversidade, Equidade e Inclusão ganhou um reforço ainda maior na Companhia, com o lançamento da Política de Direitos Humanos, Diversidade e Inclusão. Alinhado ao Pacto Global e aos Princípios Orientadores para Empresas e Direitos Humanos da ONU, o documento reforça responsabilidades já assumidas pela	GR 274

			Política de Compliance, Código de Ética e Política de Sustentabilidade na relação com colaboradores, prestadores de serviços e demais stakeholders. Diversidade, Equidade e Inclusão também são temáticas contempladas pelas Políticas de Recrutamento, Seleção e Carreira, Remuneração e Benefícios.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	MDIA3: Os colaboradores que pertencem ao grupo de risco para covid-19 foram monitorados e assessorados	Os colaboradores que pertencem ao grupo de risco para covid-19 foram monitorados e assessorados para um retorno seguro. Em maio, implantamos o Check-in Saúde, aplicativo que exige o preenchimento diário do colaborador para acompanhamento do seu estado de saúde, fornecendo informações para subsidiar as tomadas de decisão de prevenção à pandemia.	GR 27 5
		MDIA3: atendimentos psicológicos e rodas de conversa	A saúde mental também foi pauta em 2021, por meio de atendimentos psicológicos e rodas de conversa. Mais de 1,2 mil colaboradores foram sensibilizados sobre o tema e, somente entre maio e setembro, 540 atendimentos haviam sido realizados.	GR 27 6
		MDIA3: mantemos convênios com instituições com o objetivo de oferecer descontos para os colaboradores	Além disso, mantemos convênios com instituições com o objetivo de oferecer descontos para os colaboradores em produtos e serviços como farmácias, faculdades, cursos de idiomas, academias, óticas e escolas. Ampliamos para o nível gerencial um benefício antes destinado especificamente aos diretores, que é o Incentivo de Longo Prazo (ILP), e na Unidade Salvador/BA oferecemos o auxílio invalidez voltado a filhos de colaboradores.	GR 27 7
		MDIA3: Em parceria com a operadora do plano Unimed Fortaleza, disponibilizamos um médico clínico	Em parceria com a operadora do plano Unimed Fortaleza, disponibilizamos um médico clínico na Unidade Eusébio/CE para atendimentos assistenciais três vezes por semana, sem coparticipação e mediante agendamento prévio.	GR 27 8
		MDIA3: empresa está sempre aberta a ouvir seus colaboradores	Para cultivarmos um ambiente de trabalho respeitoso e favorável ao alcance dos resultados, a empresa está sempre aberta a ouvir seus colaboradores por meio de pesquisas de clima organizacional e grupos focais. Assim, conseguimos manter um ambiente de diálogo e implementar melhorias na experiência corporativa. Um importante destaque do ano é a	GR 27 9

			implementação do Workplace, rede social corporativa da Meta (antigo Facebook), que facilitou a divulgação de campanhas on-line, lives e publicações para as equipes. Agora, todos os colaboradores podem acessar as informações da Companhia em seus celulares e computadores, interagindo e postando suas boas práticas.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	MDIA3: a fortalecer a cultura de reconhecimento.	A Companhia também busca fortalecer a cultura de reconhecimento. Com esse objetivo, foram criadas duas campanhas em 2021: “Mandou bem!”, para incentivar gestores a destacar bons desempenhos em sua equipe, e “Meu colega, minha inspiração”, voltada ao reconhecimento entre pares.	GR 28 0
		MDIA3: Nosso relacionamento com os stakeholders é desenvolvido de forma contínua.	Nosso relacionamento com os stakeholders é desenvolvido de forma contínua. As preocupações levantadas com relação ao tema estão refletidas nos tópicos materiais e orientam este relatório. Os principais stakeholders e os canais pelos quais eles se relacionam com a Companhia são: Investidores, Colaboradores, Comunidades locais, Clientes e Consumidores, Fornecedores, Organizações da Sociedade Civil, Imprensa e Poder Público.	GR 28 1
		MDIA3: Negociamos com 41 sindicatos laborais	Negociamos com 41 sindicatos laborais que representam as categorias em que atuamos, abrangendo 100% dos colaboradores (exceto aprendizes), por meio de convenção ou acordo coletivo para subsidiar revisões de salários e benefícios. Essas negociações sempre consideram a conjuntura externa e o cenário específico do negócio. A M. Dias Branco participa, ainda, de associações industriais relevantes para o seu mercado de atuação	GR 28 2
		MDIA3: Prezamos por metodologias de gestão que consideram os diversos stakeholders	Prezamos por metodologias de gestão que consideram os diversos stakeholders, com definição dos temas materiais relevantes e que impactam as práticas de sustentabilidade. Os princípios que norteiam a gestão do tema estão em alinhamento ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), com os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU e com a ISO 26000.	GR 28 3

Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	<p>MDIA3: Nosso Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) se mantém comprometido com melhorias</p>	<p>Nosso Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) se mantém comprometido com melhorias na qualidade do serviço prestado a clientes e consumidores. A Companhia passou a usar a plataforma Zendesk, referência de mercado em CRM (Customer Relationship Management), integrando os meios de comunicação disponibilizados pela Companhia em uma única plataforma. Dessa forma, passamos a ter um atendimento centralizado e automatizado, com fácil acompanhamento de cadastros e ocorrências. O SAC é disponibilizado por telefone, e-mail, redes sociais, websites corporativo e de nossas marcas.</p>	GR 28 4
		<p>MDIA3: as reuniões para divulgação de resultados trimestrais deram lugar a transmissões ao vivo no canal de Relações com Investidores</p>	<p>Em 2021, a área de Relações com Investidores realizou mudanças importantes para aumentar a qualidade e a transparência nas trocas com o mercado. Como parte dessas alterações, as reuniões para divulgação de resultados trimestrais deram lugar a transmissões ao vivo no canal de Relações com Investidores da Companhia no YouTube. Os executivos intensificaram as participações em eventos on-line, dando maior visibilidade para atividades estratégicas e abrindo espaço para sessões de perguntas e respostas de investidores.</p>	GR 28 5
		<p>MDIA3: Pelo 2º ano consecutivo, a M. Dias Branco foi selecionada para compor a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)</p>	<p>Continuamos reconhecidos pelo mercado como uma empresa sustentável. Pelo 2º ano consecutivo, a M. Dias Branco foi selecionada para compor a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da B3. O ISE constitui importante referencial para os investidores que buscam empresas atentas às práticas ESG.</p>	GR 28 6
		<p>MDIA3: o nosso relacionamento com comunidades estão alinhados ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU)</p>	<p>Os princípios que norteiam o nosso relacionamento com comunidades estão alinhados ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e à ISO 26000. Essa gestão é feita pela área de Sustentabilidade, com suporte dos Embaixadores de Sustentabilidade – colaboradores voluntários que apoiam o relacionamento com as comunidades em diversas unidades – e do Grupo de Trabalho Comunidade e Investimento Social, que se dedica a acompanhar e potencializar o</p>	GR 28 7

			Investimento Social Privado da Companhia. O relacionamento com as comunidades locais é reforçado por meio do diálogo com as lideranças comunitárias e instituições	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	MDIA3: oferecemos à comunidade a oportunidade de conhecer a nossa fábrica em Eusébio/CE	Também oferecemos à comunidade a oportunidade de conhecer a nossa fábrica em Eusébio/CE. Durante a pandemia, as visitas guiadas educativas, realizadas via Projeto Escola, adaptaram-se ao formato virtual.	GR 28 8
		MDIA3: atuação da Companhia com relação a Investimento Social	A atuação da Companhia com relação a Investimento Social está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, principalmente ao ODS 1 – Erradicação da Pobreza, ODS 2 – Fome Zero e Agricultura Sustentável, ODS 3 – Saúde e Bem-estar, ODS 4 – Educação de Qualidade e ODS 10 - Redução das Desigualdades. Entre as várias iniciativas de engajamento local e comunitário realizadas em 2021, destacamos: Fábrica de Voluntários, Emprega Mais, McDia Feliz, Todos à Mesa.	GR 28 9
		MDIA3: Arrecadação e doação de 130 brinquedos e doação de 135 kits de produtos infantis	Arrecadação e doação de 130 brinquedos e doação de 135 kits de produtos infantis para as crianças atendidas pela Fundação Terra no Dia das Crianças, além de quatro horas de voluntariado para participação da ação.	GR 29 0
		MDIA3: Arrecadação e doação de 400 brinquedos e 500 kits de produtos infantis	Arrecadação e doação de 400 brinquedos e 500 kits de produtos infantis para as crianças atendidas pela Associação União de Jovens do Vicente Pinzon e pelo Grupo de Apoio e Mensagem ao Adolescente Cearense, além de seis horas de voluntariado em ação de Dia das Crianças na Associação União de Jovens do Vicente Pinzon.	GR 29 1
		MDIA3: Fábrica de Voluntários	Fábrica de Voluntários: 12 voluntários e 44,5 horas de voluntariado para realização de trabalho consultivo na Associação União de Jovens do Vicente Pinzon. Colaboradores dos times de Educação Corporativa, Comunicação Interna e Estratégia e Gestão participaram da iniciativa transmitindo conhecimento para a instituição evoluir em sua gestão.	GR 29 2

Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	MDIA3: Emprega Mais	Emprega Mais: capacitação, em parceria com o Senai, de 12 moradores das comunidades do entorno no curso de Eletricista Industrial de forma gratuita.	GR 29 3
		MDIA3: Envolvimento de stakeholders	Envolvimento de stakeholders: a Companhia realiza conscientização de colaboradores e ações de comunicação com stakeholders externos, informando resultados relativos à água e seu gerenciamento. Membros da Companhia atuam em Comitês de Bacias Hidrográficas, contribuindo para a proposição de políticas públicas e acompanhamento de monitoramentos realizados pelos órgãos competentes.	GR 29 4
		MDIA3: ampliando nossa parceria com a Associação Caatinga, entidade não governamental sem fins lucrativos	Em 2021, adotamos 800 hectares (antes eram 50) da Reserva Natural Serra das Almas, ampliando nossa parceria com a Associação Caatinga, entidade não governamental sem fins lucrativos, que atua há 22 anos na conservação das terras, florestas e águas da caatinga.	GR 29 5
		MDIA3: um instrumento de parceria visando à promoção do desenvolvimento socioeconômico do Estado do Rio Grande do Sul	A partir de março de 2021, a Companhia também passou a fazer jus ao Fundopem (Fundo Operação Empresa do Estado do Rio Grande do Sul), um instrumento de parceria visando à promoção do desenvolvimento socioeconômico do Estado do Rio Grande do Sul. Assim, foi reconhecido em 2021 o montante de R\$ 5,8 milhões em outras receitas operacionais.	GR 29 6
		PGMN3: ACESSO À SAÚDE PARA A POPULAÇÃO BRASILEIRA.	HÁ 40 ANOS, O QUE MOVE A PAGUE MENOS É CONTRIBUIR PARA GERAR ACESSO À SAÚDE PARA A POPULAÇÃO BRASILEIRA. EM 2021, SEGUNDO E MAIS INTENSO ANO DE ENFRENTAMENTO DA PANDEMIA DE COVID-19, NOSSO PROPÓSITO NOS GUIOU PARA ATENDER A TODAS AS PESSOAS QUE NOS PROCURARAM, COM A COMERCIALIZAÇÃO DE MEDICAMENTOS, A REALIZAÇÃO DE TESTES E OUTROS SERVIÇOS E TAMBÉM A DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES RELACIONADAS À SAÚDE. Em parceria com o poder público, abrimos nossas lojas, inclusive, para a vacinação da população e assim contribuir para a redução da curva de contaminação da	GR 29 7

			doença, reafirmando o nosso conceito de Hub de Saúde.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	PGMN3: Fast Dating, para conexão com startups	As iniciativas de transformação são coordenadas pelo pmenosLab, um laboratório de inovação e experimentação com 1,2 mil m <sup>2</sup> que foi inaugurado em 2021. O pmenosLab promoveu duas importantes iniciativas: o Fast Dating, para conexão com startups, e o Garagem de Ideias, programa de empreendedorismo interno que, em 2021, consolidou 164 novas ideias para o negócio.	GR 29 8
		PGMN3: fomos reconhecidos como um ótimo lugar para se trabalhar pelo GPTW	Também investimos em nossa universidade corporativa, a UP Farma, com treinamentos voltados aos nossos colaboradores e para a população em geral, tendo como grande objetivo torná-la a maior referência em formação para varejo farmacêutico no Brasil. Como resultado de todo esse trabalho em gestão de pessoas, fomos reconhecidos como um ótimo lugar para se trabalhar pelo GPTW.	GR 29 9
		PGMN3: potencialização da cultura Pague Menos	Em 2021, iniciamos o Sou Gigante, projeto de potencialização da cultura Pague Menos, nos tornando cada vez mais uma empresa inovadora, com uma forte marca empregadora – que se destaca pelo foco nas pessoas. Queremos que nossos colaboradores possam realmente vivenciar nossos valores organizacionais, em um ambiente de alta performance, de resultados sólidos e sustentáveis.	GR 30 0
		PGMN3: Temos como foco o cliente da “classe média expandida”	Temos como foco o cliente da “classe média expandida”, compreendida pelas classes sociais B2, C e D. Somos o único player de alcance nacional com foco direcionado para este público, que representa a maior fatia de potencial de consumo em nosso mercado.	GR 30 1
		PGMN3: Valorização humana	Valorização humana: Respeitamos a diversidade e a individualidade de cada pessoa, valorizando e cuidando com amor dos nossos colaboradores, da nossa empresa e dos nossos clientes. Acreditamos que a valorização humana é a base para chegar ao nosso propósito de viver plenamente. Cuidar de pessoas é o que nos faz gigantes.	GR 30 2



Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	PGMN3: Integridade	Integridade: Agimos com integridade, ética e lealdade nas relações. Prezamos pelo respeito, cumprimento de leis e regulamentos internos, pela transparência e isonomia no trato com todas as partes interessadas: colaboradores, clientes, parceiros e sociedade. Somos leais à nossa essência e com nossa história.	GR 303
		PGMN3: Foco no cliente	Foco no cliente: Oferecemos uma experiência encantadora de atendimento aos nossos clientes por meio das nossas pessoas. Priorizamos oferecer soluções completas em saúde, bem-estar, as melhores condições de preço e a excelência na qualidade dos produtos e serviços prestados. Colocamos o cliente no centro das nossas decisões e temos amor por servir.	GR 304
		PGMN3: acompanhamento de tratamentos, procedimentos e aproximadamente 60 protocolos de saúde	Clinic Farma – 879 clínicas ao redor do país, que oferecem o acompanhamento de tratamentos, procedimentos e aproximadamente 60 protocolos de saúde. Em 2021, passamos a marca de 2,5 milhões de atendimentos, com destaque para a atenção primária à saúde em farmácias. Consideradas o principal pilar do nosso Hub de Saúde, as clínicas funcionam como postos avançados de atendimento primário, ajudando a aliviar a pressão sobre o sistema de saúde.	GR 305
		PGMN3: foco em nossos clientes.	Mantemos há mais de quatro décadas nosso espírito empreendedor e de inovação, com foco na expansão, aceleração e transformação dos nossos negócios. Ao longo da nossa história, nos destacamos pela visão estratégica, sem perder o foco em nossos clientes.	GR 306
		PGMN3: A partir dessa parceria, passamos por um período de reestruturação de nossa governança	Em 2016, após esse período de rápida expansão da marca, impulsionamos nosso crescimento, ao atrair e prospectar investidores estratégicos. Com esse foco, recebemos um investimento minoritário da General Atlantic – fundo de investimento global, com mais de 40 anos de atuação. A partir dessa parceria, passamos por um período de reestruturação de nossa governança, com o aumento da profissionalização do time de gestão, implementação de políticas e boas práticas de governança corporativa, bem como a introdução de membros independentes no	GR 307

			Conselho de Administração, que passou a ser assessorado por comitês temáticos.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	PGMN3: engajamento dos clientes	Maior adesão e engajamento dos clientes ao nosso pacote de serviços de saúde e benefícios, oferecendo soluções diversas e personalizados, além de parcerias com planos de saúde e empresas do setor possibilitando alcançarmos mais pessoas.	GR 308
		PGMN3: Ampliação das parcerias e investimentos	Ampliação das parcerias e investimentos estratégicos via corporate venture em startups, plataformas especialistas e negócios que fortaleçam nosso posicionamento de oferecer soluções completas em saúde.	GR 309
		PGMN3: alcance e visibilidade de marca	Marketplace: Ampliamos nosso alcance e visibilidade de marca oferecendo nossos produtos também através de canais de venda de terceiros.	GR 310
		PGMN3: Foco na classe média expandida	Foco na classe média expandida: Segmento mais relevante e com maior potencial de crescimento no mercado.	GR 311
		PGMN3: SER AGENTES DE MUDANÇAS SIGNIFICATIVAS, COM IMPACTO POSITIVO NA VIDA DAS PESSOAS	A RESPONSABILIDADE SOCIAL ESTÁ NO NOSSO DNA: DENTRO OU FORA DA PAGUE MENOS, QUEREMOS SER AGENTES DE MUDANÇAS SIGNIFICATIVAS, COM IMPACTO POSITIVO NA VIDA DAS PESSOAS E DAS COMUNIDADES NAS QUAIS ATUAMOS. Por isso, entendemos que revolucionar a saúde passa, também, pelo desenvolvimento das nossas pessoas e o fortalecimento da produtividade, bem como da cultura e do clima organizacional da rede. Para além da performance, esse olhar nos move em direção a um negócio que prepara seus colaboradores, ao mesmo tempo em que promove impactos socioambientais positivos nas localidades onde estamos inseridos.	GR 312
		PGMN3: Pilares da Agenda ASG	Pilares da Agenda ASG – Saúde para as pessoas: Acreditamos que podemos fazer diferença, especialmente, na vida dos brasileiros que têm menos acesso à saúde e bem-estar, onde quer que eles estejam, levando tratamento, informação, cuidado e prevenção. • Prevenção de doenças crônicas; • Adesão ao tratamento; • Saúde e segurança ocupacional dos colaboradores; • Impacto social.	GR 313

			Saúde para os negócios: Um negócio saudável é aquele pautado por relações de qualidade, que promove oportunidades de desenvolvimento financeiro, intelectual e emocional para todos seus stakeholders. • Ética e transparência nas relações; • Desenvolvimento dos colaboradores; • Inclusão de minorias e respeito à diversidade; • Rastreabilidade.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Relacionamen to	PGMN3: Comitê de Partes Relacionadas: Analisa e avalia as transações entre partes relacionadas e a Pague Menos.	Comitê de Partes Relacionadas: Analisa e avalia as transações entre partes relacionadas e a Pague Menos. Além disso, pode propor a renegociação ou descontinuidade de serviços, negócios ou contratos.	GR 31 4
		PGMN3: Comitê de Conduta e Ética Profissional	Comitê de Conduta e Ética Profissional: Zela pela gestão e aplicação do Código de Conduta Ética da Companhia. Além de apurar denúncias, o grupo acompanha a aplicação de medidas disciplinares e avalia questões éticas não previstas no Código.	GR 31 5
		PGMN3: Comitê de Gente e Cultura	Comitê de Gente e Cultura: Vinculado às competências de gestão de pessoas, tratando de temas como remuneração, incentivo, desempenho e comunicação com colaboradores. É um comitê bastante propositivo, que apresenta ações dentro dessas esferas de atuação.	GR 31 6
		PGMN3: Compliance	Compliance: Temos ainda a área de Compliance, que também tem autonomia e se reporta diretamente ao Comitê de Ética. O departamento é composto por quatro pessoas – sendo uma delas a gerente – e é responsável por assegurar o cumprimento do Código de Conduta Ética, das leis e normas, internas e externas, para alcançar os objetivos relacionados à integridade e transparência da empresa.	GR 31 7
		PGMN3: O documento balizador da integridade na Companhia é o Código de Conduta Ética	O documento balizador da integridade na Companhia é o Código de Conduta Ética, regido por valores e princípios a serem seguidos por nossos colaboradores e parceiros. Temos, ainda, uma Política Corporativa de Prevenção à Corrupção, que prevê diretrizes e práticas a fim de manter nossas ações e relacionamentos pautados na ética e na transparência. O Comitê de Conduta e Ética é responsável por zelar pela devida aplicação dessas diretrizes, bem	GR 31 8

			como por outras iniciativas relativas ao tema.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	PGMN3: PREZAMOS POR UM AMBIENTE DE TRABALHO DIVERSO, INCLUSIVO	SOMOS UMA EMPRESA PLURAL, COM PRESENÇA EM TODOS OS ESTADOS BRASILEIROS. POR ISSO, PREZAMOS POR UM AMBIENTE DE TRABALHO DIVERSO, INCLUSIVO, SEGURO E SAUDÁVEL.	GR 319
		PGMN3: nossa Coordenação de Diversidade e Inclusão, fortalecemos nosso compromisso com o tema	Em 2021, com a criação da nossa Coordenação de Diversidade e Inclusão, fortalecemos nosso compromisso com o tema. Como consequência, realizamos o Diagnóstico Diversidade e Inclusão, parte do primeiro Perfil Social realizado na Companhia – que contou com adesão de 86% dos colaboradores. Além disso, passamos a fazer o acompanhamento de indicadores estratégicos de inclusão e iniciamos a sensibilização de toda a equipe (com foco nas lideranças) sobre o tema.	GR 320
		PGMN3: Política de Diversidade e Inclusão	estruturamos nossa Política de Diversidade e Inclusão	GR 321
		PGMN3: O BEM-ESTAR E INTEGRIDADE FÍSICA DE NOSSOS COLABORADORES SÃO NOSSAS PRIORIDADES	O BEM-ESTAR E INTEGRIDADE FÍSICA DE NOSSOS COLABORADORES SÃO NOSSAS PRIORIDADES, ALINHADAS AO PROPÓSITO DE PROMOVER UMA VIDA MAIS PLENA PARA TODOS. ASSIM, DESENVOLVEMOS UMA SÉRIE DE CUIDADOS E PROCEDIMENTOS PARA PREVENIR ACIDENTES E MANTER CONDIÇÕES ADEQUADAS DE SAÚDE E SEGURANÇA EM NOSSOS AMBIENTES DE TRABALHO.	GR 322
		PGMN3: OFERECEMOS BENEFÍCIOS COMPLEMENTARES, A FIM DE PROPORCIONAR MAIS SEGURANÇA E CONFORTO AOS COLABORADORES	ALÉM DAS OBRIGAÇÕES LEGAIS, OFERECEMOS BENEFÍCIOS COMPLEMENTARES, A FIM DE PROPORCIONAR MAIS SEGURANÇA E CONFORTO AOS COLABORADORES QUANTO À SAÚDE E AOS CUIDADOS COM A FAMÍLIA.	GR 323
		PGMN3: SATISFAÇÃO DOS NOSSOS	NOSSO CRESCIMENTO E RESULTADO ESTÃO ATRELADOS TAMBÉM À SATISFAÇÃO DOS NOSSOS	GR 324

		COLABORADORE S.	COLABORADORES. Nosso principal indicador em relação ao clima é a pesquisa Great Place to Work (GPTW), que reconhece as melhores empresas para se trabalhar conforme as melhores práticas de gestão de pessoas do mercado.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Relacionamen to	PGMN3: a Pague Menos mantém relacionamento com diversos públicos.	Como parte do setor de produtos farmacêuticos, com ampla capilaridade em todo o país, a Pague Menos mantém relacionamento com diversos públicos. Além dos clientes e demais integrantes das comunidades onde estamos inseridos, buscamos manter conexões sólidas, pautadas por ética e cooperação, com fornecedores, investidores e agentes públicos, entre outros.	GR 32 5
		PGMN3: Focamos na classe média expandida	Focamos na classe média expandida, que engloba as classes sociais B2, C e D. Nesse universo, nosso principal cliente é a pessoa acima dos 55 anos, que realiza em média uma compra ao mês.	GR 32 6
		PGMN3: fortalecemos nossa atuação	No segundo semestre de 2021, fortalecemos nossa atuação com o Plano de Aderência ao Tratamento — relembrando nossos clientes dos cuidados com sua saúde, por meio de lembretes sobre medicações que precisam ser recompradas mensalmente.	GR 32 7
		PGMN3: Nossa linha de Marcas Próprias é parte importante dessa ação	Não queremos apenas fidelizar nossos clientes, mas também trazer mais acessibilidade aos produtos que ofertamos. Nossa linha de Marcas Próprias é parte importante dessa ação: produtos da própria Pague Menos têm um custo entre 10 e 15% mais baixo do que de fornecedores parceiros. As marcas Dauf, Amorável, Power Vita, Pague Menos, Ativday, Choices Beauty e Moringa Brasil oferecem produtos cosméticos, de higiene pessoal, perfumaria, primeiros socorros e suplementos com a qualidade que nossos clientes já conhecem e preços mais acessíveis.	GR 32 8
		PGMN3: IMPORTANTE PARA MELHORIA CONTÍNUA DO RELACIONAMEN	PARTE DO NOSSO DNA, A INOVAÇÃO VEM SE TORNANDO UMA FRENTE CADA VEZ MAIS IMPORTANTE PARA A MELHORIA CONTÍNUA DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES. ENTENDEMOS QUE A TECNOLOGIA	GR 32 9

		TO COM CLIENTES	PODE — E DEVE — SER USADA A FAVOR DA SAÚDE.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	PGMN3: ambiente de trabalho engajador	Queremos oferecer um ambiente de trabalho engajador, focado em resultado e que tenha a agilidade como pilar central de sua cultura.	GR 330
		PGMN3: Fast Dating	Fast Dating: Programa de conexão com startups, por meio de parcerias. Em 2021, firmamos acordos e passamos a implementar internamente soluções de 19 startups, 17 delas dentro do conceito de Hub de Saúde, uma na parte administrativa, e outra para nossas lojas. Independente da área, o objetivo é otimizar as atividades da rede.	GR 331
		PGMN3: Garagem de Ideias	Garagem de Ideias: Programa de intraempreendedorismo que funciona como um repositório e curadoria de ideias. Só em 2021, 20 mil colaboradores foram envolvidos em um processo que resultou na consolidação de 164 sugestões. Todas receberam mentorias, nas quais os idealizadores foram desenvolvidos e capacitados para apresentar as vantagens e pontos fortes delas, e como defendê-las.	GR 332
		PGMN3: QUEREMOS RETRIBUIR O ENGAJAMENTO DA SOCIEDADE	QUEREMOS RETRIBUIR O ENGAJAMENTO DA SOCIEDADE, REINVESTINDO NAS COMUNIDADES MAIS VULNERÁVEIS NAS QUAIS ATUAMOS. NOSSO BRAÇO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL É BASTANTE AMPLO E REALIZA DESDE AÇÕES VOLTADAS À SAÚDE E AO BEM-ESTAR DAS POPULAÇÕES, ATÉ INICIATIVAS DE EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO — COMO A NOSSA UNIVERSIDADE CORPORATIVA, A UP FARMA.	GR 333
		PGMN3: oferta de cursos de graduação por meio de uma parceria com a Kroton.	O UP Code conta com uma proposta de longo prazo, com uma jornada que se iniciou em 2021 com a oferta de cursos de graduação por meio de uma parceria com a Kroton. Após o processo seletivo, os participantes realizam uma ampla jornada de estudos teóricos e práticos, que será finalizada em 2022 com a apresentação de um projeto final (TCC).	GR 334
		PGMN3: foram 100 alunos selecionados em 2021, a maioria	Por meio de um curso totalmente on-line, promovemos a formação de profissionais para o atendimento de clientes no varejo.	GR 335

		de jovens entre 16 e 24 anos	Voltado à parcela mais vulnerável da população, foram 100 alunos selecionados em 2021, a maioria de jovens entre 16 e 24 anos, autodeclarados pardos, com apenas o Ensino Médio completo.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Relacionamen to	PGMN3: Parceria com o Instituto Coca-Cola	Parceria com o Instituto Coca-Cola: Em 2021, nos tornamos parceiros do Instituto Coca-Cola, um dos maiores programas de empregabilidade do Brasil. Por meio dessa parceria, asseguramos o alcance de nossas vagas para jovens em situação de vulnerabilidade social, com foco também em aumentar a participação das nossas frentes prioritárias de Diversidade e Inclusão.	GR 33 6
		PGMN3: Planejamento de Marketing	Planejamento de Marketing: Apresentamos o detalhamento das ações a serem realizadas no ano seguinte, permitindo que os parceiros participem de promoções e vendas.	GR 33 7
		PGMN3: Prêmio Novas Conquistas	Prêmio Novas Conquistas: Reconhecimento conferido aos fornecedores que mais se empenharam e se destacaram na geração de novos negócios, contribuindo para o crescimento da rede. Ao longo da parceria, mantemos uma relação próxima com os fornecedores, fazendo reuniões periódicas para o acompanhamento de indicadores, metas e objetivos.	GR 33 8
		PGMN3: Realizamos nosso primeiro Investor Day em 2 de setembro de 2021, a fim de transmitir aos acionistas e investidores informações transparentes	Investor Day: Realizamos nosso primeiro Investor Day em 2 de setembro de 2021, a fim de transmitir aos acionistas e investidores informações transparentes sobre nossas atividades, estratégias e desempenho. Ao longo do evento virtual, chamado de “Pague Menos Day”, nossos executivos falaram sobre o andamento das nossas principais ações estratégicas e quais os próximos passos da Companhia.	GR 33 9
		PGMN3: Entregamos para dos nossos colaboradores 1,4 mil canecas e garrafas da marca própria Pague Menos Eco	Ainda, no dia do Consumo Consciente, celebrado em 15 de outubro, realizamos uma ação na nossa matriz, call center e pmenosLab para descontinuar o uso de copos plásticos. Entregamos para dos nossos colaboradores 1,4 mil canecas e garrafas da marca própria Pague Menos Eco, que tem recursos revertidos para o ECOMUSEU do Mangue – entidade que atua na cidade de Fortaleza, trabalhando na	GR 34 0

			foz do Rio Cocó nos bairros Caça e Pesca e Sabiaguaba.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Relacionamento	PGMN3: a publicação reforça o compromisso da Companhia com a transparência	Assim, a publicação reforça o compromisso da Companhia com a transparência e a evolução contínua de suas práticas de comunicação junto aos diferentes públicos com os quais nos relacionamos.	GR 34 1
	Gerenciamento de Riscos	AERI3: 0 acidentes com morte	Destaques do ano – 0 acidentes com morte e redução no número geral de ocorrências	GR 11
		AERI3: ISO 45001	Certificações: ISO 45001 (Saúde e Segurança Ocupacional)	GR 12
		AERI3: OEA	Certificações: OEA (Operador Econômico Autorizado da Receita Federal)	GR 13
		AERI3: supervisão e avaliação periódica dos riscos	Órgão responsável pela eleição e destituição dos diretores, o Conselho de Administração também estabelece as atribuições dos executivos, realiza a supervisão e avaliação periódica dos riscos, além de definir o nível e o grau de exposição que a Aeris está disposta a aceitar na execução de suas estratégias de negócio e na condução das atividades.	GR 14
		AERI3: gerenciamento de riscos e nos controles internos da Companhia.	Vinculado diretamente ao Conselho de Administração, o Comitê de Auditoria Estatutário tem por finalidade assessorar os conselheiros no controle de qualidade e monitoramento das demonstrações e informações financeiras, no gerenciamento de riscos e nos controles internos da Companhia. É um órgão colegiado, de funcionamento permanente.	GR 15
		AERI3: POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS: Determina as responsabilidades e diretrizes relacionadas ao monitoramento, prevenção, mitigação, contingenciamento e transferência de riscos relacionados ao negócio e ao setor de atuação da Aeris.	GR 16
		AERI3: riscos são inerentes a qualquer negócio e o tratamento destes visa reduzir a probabilidade de ocorrência	A Aeris entende que riscos são inerentes a qualquer negócio e o tratamento destes visa reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos de incerteza e reduzir o impacto gerado nos resultados da Companhia. Desta forma, a gestão adequada dos riscos e oportunidades constitui um fator fundamental à sustentabilidade dos negócios no longo prazo.	GR 17
	AERI3: A Aeris possui, desde 2020, uma Política de	A Aeris possui, desde 2020, uma Política de Gerenciamento de Riscos que estabelece os processos e os responsáveis pela	GR 18	



		Gerenciamento de Riscos	identificação, avaliação e monitoramento de riscos relacionados à Companhia e ao seu setor de atuação, além de traçar diretrizes e responsabilidades nas ações relacionadas ao monitoramento, prevenção, mitigação, contingenciamento e transferência de riscos dentro dos limites estabelecidos pelo Conselho de Administração.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Riscos	AERI3: A Companhia monitora especialmente os riscos aos quais está exposta	A Companhia monitora especialmente os riscos aos quais está exposta, que podem afetar em maior ou menor grau, se realizados, os ativos e o patrimônio da Companhia.	GR I9
		AERI3: RISCO DE COMPLIANCE	RISCO DE COMPLIANCE: está associado a aplicações de punições legais ou regulatórias, bem como a perdas reputacionais e financeiras, decorrentes de inconformidades no cumprimento e aplicação de leis, regulamentações, do Código de Conduta e/ou de políticas corporativas da Companhia.	GR I10
		AERI3: RISCO ESTRATÉGICO	RISCO ESTRATÉGICO: está associado à tomada de decisão da alta Administração e pode gerar perda substancial no valor econômico da Aeris.	GR I11
		AERI3: RISCO FINANCEIRO	RISCO FINANCEIRO: está associado às operações financeiras/contábeis da Companhia e à possibilidade de emissão de relatórios incompletos, inexatos ou intempestivos, expondo-a a penalidades. Adicionalmente, é o risco de que os fluxos de caixa não sejam administrados corretamente.	GR I12
		AERI3: RISCO DE IMAGEM	RISCO DE IMAGEM: está associado à ocorrência de evento que pode causar impacto negativo à reputação, credibilidade ou marca da Companhia.	GR I13
		AERI3: RISCO OPERACIONAL	RISCO OPERACIONAL: está associado à ocorrência de perdas resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, assim como de eventos externos como catástrofes naturais, fraudes, greves e atos terroristas. Incluem também demandas judiciais; segurança deficiente do local de trabalho; entre outros.	GR I14
		AERI3: RISCO REGULATÓRIO	RISCO REGULATÓRIO: está associado à ocorrência de modificações nas normativas e ações de órgãos reguladores que podem afetar significativamente a habilidade da	GR I15

			Companhia em administrar eficientemente seus negócios.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Riscos	AERI3: RISCO SOCIOAMBIENTAL	RISCO SOCIOAMBIENTAL: está associado à ocorrência de perdas em razão de efeitos negativos ao meio ambiente e à sociedade.	GR I16
		AERI3: RISCO TECNOLÓGICO	RISCO TECNOLÓGICO: está associado a falhas, indisponibilidade ou obsolescência de equipamentos e instalações produtivas ou fabris, assim como de sistemas informatizados de controle, comunicação, logística e gerenciamento operacional, que prejudiquem ou impossibilitem a continuidade das atividades regulares da organização ou da sua cadeia de valor.	GR I17
		AERI3: a Companhia define o tratamento que será dado aos riscos	Depois de identificados, avaliados e mensurados, a Companhia define o tratamento que será dado aos riscos e como estes devem ser monitorados e comunicados às diversas partes envolvidas.	GR I18
		BNBR3: aperfeiçoar a gestão estratégica e de risco	Para além da ação creditícia em si e na perspectiva de cada vez mais aperfeiçoar a gestão estratégica e de risco, fortalecer a governança corporativa e avançar nas premissas da responsabilidade social e ambiental, o Banco, em 2021, reintegrou-se ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e aprimorou a gestão participativa e os critérios socioambientais para a concessão de crédito, além de ampliar o relacionamento com partes interessadas.	GR I19
		BNBR3: destacando-se uma adequada gestão integrada de riscos	O funcionamento da estrutura organizacional do BNB está apoiado nos princípios da boa Governança Corporativa, destacando-se uma adequada gestão integrada de riscos, fundamentada na observância às normas e diretrizes da supervisão e da regulação bancária e na exposição aos riscos em função da capacidade para assunção desses riscos e da sustentabilidade dos negócios.	GR I20
		BNBR3: Os riscos considerados relevantes são monitorados sistematicamente e periodicamente	O Banco do Nordeste adota postura conservadora na gestão de riscos e de capital e define a relevância dos riscos em função de seu potencial de impacto no alcance dos objetivos estratégicos da Instituição. Os riscos considerados relevantes são monitorados sistematicamente e periodicamente pela Diretoria Executiva,	GR I21

			pele Comitê de Riscos e de Capital e pelo Conselho de Administração.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Riscos	BNBR3: avaliação dos riscos climáticos físicos incidentes sobre a produção agrícola e pecuária financiadas	Ainda na perspectiva de transversalidade entre os riscos, estão presentes, em nosso processo de crédito: a avaliação dos riscos climáticos físicos incidentes sobre a produção agrícola e pecuária financiadas, por meio da adoção de zoneamentos como, por exemplo, o Zoneamento Agroecológico da Cana-de-açúcar, elaborado pela Embrapa e utilizado previamente à concessão do crédito para expansão do plantio da cana-de-açúcar; a verificação da aptidão dos municípios ao desenvolvimento da atividade de recria e engorda de gado; o financiamento de quaisquer finalidades da atividade de bovinocultura de leite e de corte somente para empreendimentos localizados nos municípios intitulados como vocacionados; os controles, por ocasião dos desembolsos das operações de financiamento de custeio agrícola, que só devem ocorrer em linha com os cronogramas que consideram o período estabelecido pelo zoneamento; as renovações automáticas de custeios de lavouras que estejam zoneadas pelo MAPA, que ocorrem de acordo com os prazos definidos no zoneamento.	GR I22
		BNBR3: aprimoramentos na gestão de riscos	Assim, abrem-se oportunidades para aprimoramentos na gestão de riscos, maior padronização e transparência na divulgação de informações com partes interessadas e definições mais específicas para a política socioambiental e climática da instituição, gerando, ainda, a possibilidade de avanço na gestão e no desenvolvimento de programas, linhas de financiamento, produtos e serviços bancários, visando ampliar o apoio aos empreendimentos produtivos em suas jornadas de sustentabilidade.	GR I23
		BNBR3: Comitê de Gestão de Ações Preventivas e de Controle (Gabinete de Gestão de Crise)	Principais Ações de Enfrentamento à Covid 19: ✓ Reuniões ordinárias e extraordinárias do Comitê de Gestão de Ações Preventivas e de Controle (Gabinete de Gestão de Crise) - composto por 4 diretores estatutários (o de Controle e Risco, o Financeiro e de Crédito, o de Administração e o de Rede de	GR I24

			Agências) - com o suporte/participação de diversas Superintendências da Direção Geral afins às soluções de prevenção e continuidade do negócio.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Riscos	BRIT3: a área de Riscos, que tem a função de identificar todos os nossos riscos	Para identificar e monitorar os riscos do negócio foi criada dentro do Comitê, a pedido dos conselheiros, a área de Riscos, que tem a função de identificar todos os nossos riscos. Para sua implementação, contratamos uma consultoria especializada.	GR I25
		BRIT3: Gerenciamento de Riscos	Para nortear as nossas ações, publicamos políticas específicas que procuram traduzir situações do dia a dia do Grupo: Política de Gerenciamento de Riscos	GR I26
		BRIT3: indicador de taxa de frequências	Em 2021, melhoramos também em nosso indicador de taxa de frequências e não registramos nenhum acidente fatal.	GR I27
		BRIT3: Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), um conjunto de ações que visam a prevenir, minimizar e monitorar os riscos laborais	“Para gerir a segurança dos nossos colaboradores e reafirmar o compromisso com a sua saúde, adotamos o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), um conjunto de ações que visam a prevenir, minimizar e monitorar os riscos laborais, conforme as normas reguladoras. Já na área da saúde, lançamos o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), que faz a prevenção, o rastreamento e o diagnóstico precoce dos danos à saúde relacionados ao trabalho.”	GR I28
		BRIT3: Diálogos Semanais de Segurança (DSS), que abordam temas pertinentes às práticas seguras	Uma das principais ações para estimular a adoção de comportamentos seguros são os Diálogos Semanais de Segurança (DSS), que abordam temas pertinentes às práticas seguras das atividades a serem tomadas em cada tipo de situação. Em 2021, realizamos 2.340 DDS com as equipes de campo.	GR I29
		BRIT3: canal para que os colaboradores possam contribuir com a gestão do tema de segurança.	Possuímos 12 Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (Cipa), que atuam como um canal para que os colaboradores possam contribuir com a gestão do tema de segurança. Em 2021, com o aumento de nosso efetivo, capacitamos 106 membros da Cipa (entre eleitos, indicados e suplentes) sobre as normas regulamentadoras e de prevenção de acidentes.	GR I30
		BRIT3: estamos a todo momento buscando as melhores formas de	A segurança é um dos principais focos do nosso Programa de Desenvolvimento. Por isso, estamos a todo momento buscando as melhores formas de garantir a integridade	GR I31

		garantir a integridade física dos colaboradores	física dos colaboradores. Em 2021, 2.791 colaboradores participaram de treinamentos de segurança e, além disso, estamos expandindo nossos pólos de treinamento e de capacitação de nove para 15 até o final de 2022. Os treinamentos de segurança compreenderam o curso sobre NR10 e NR35 (1.974 colaboradores), NR10 e NR35 (724 funcionários colaboradores), NR18 (30 colaboradores), NR18 (25 colaboradores), NR35 (38 colaboradores).	
Gestão Geral	Gerenciamento de Riscos	BRIT3: investimos em ações de monitoramento, prevenção e combate ao vírus	Desde o início da pandemia, investimos em ações de monitoramento, prevenção e combate ao vírus. As ações, coordenadas pelo Comitê Gestor de Combate à Covid-19, priorizaram a saúde e a segurança dos colaboradores e de seus familiares.	GR I32
		BRIT3: Foram doados 480 testes rápidos Swab	Foram doados 480 testes rápidos Swab antígenos para o atendimento dos cidadãos do município de São Miguel. E a mesma quantidade foi destinada ao município de Pereiro.	GR I33
		BRIT3: restrição de deslocamentos adotadas para tentar conter o avanço do coronavírus	Em um ano marcado pela intensificação da concorrência e por diversas medidas de restrição de deslocamentos adotadas para tentar conter o avanço do coronavírus, a infraestrutura de telecomunicações e as soluções digitais assumiram um papel fundamental para garantir a continuidade dos negócios e da vida em sociedade, em um cenário inédito.	GR I34
		GRND3: implementação da Área de Gestão de Riscos e Compliance da Grendene.	O compromisso com uma gestão eficaz para garantir a sustentação dos negócios da Companhia a longo prazo, sempre esteve presente em nosso dia a dia. Em 2021, para aprimorar essa gestão, demos um grande passo na institucionalização dessas práticas, com a implementação da Área de Gestão de Riscos e Compliance da Grendene. Com isso, lançamos nossa Política de Gerenciamento de Riscos Corporativos para nortear a identificação, avaliação, priorização e tratamentos dos riscos que permeiam a Companhia.	GR I35
		GRND3: Política de Saúde e Segurança do Trabalho e um Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional	Para cuidar da saúde e do bem-estar dos nossos colaboradores, contamos com uma Política de Saúde e Segurança do Trabalho e um Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional elaborado internamente, e nossas operações também	GR I36

			seguem as Normas Regulamentadoras vigentes.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Riscos	GRND3: realizamos visitas periódicas com um representante da área de SST, junto à liderança da área monitorada	Para acompanhar de perto a gestão de riscos em segurança, realizamos visitas periódicas com um representante da área de SST, junto à liderança da área monitorada, a fim de identificar e corrigir possíveis desvios comportamentais, assim como eventuais condições estruturais e/ ou organizacionais capazes de expor os colaboradores a riscos.	GR I37
		GRND3: atualizamos as metas estabelecidas para prevenção e controle de riscos e perigos,	Os dados levantados são transformados em indicadores e são avaliados periodicamente. Assim, atualizamos as metas estabelecidas para prevenção e controle de riscos e perigos, promovendo a melhoria contínua do sistema. Avançamos ainda na segurança das máquinas, equipamentos, no controle de agentes ambientais e na conscientização dos nossos colaboradores.	GR I38
		GRND3: Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) responsável por resguardar o cumprimento da política e as rotinas de prevenção estabelecidas no SIG	Contamos com uma área especializada em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) responsável por resguardar o cumprimento da política e as rotinas de prevenção estabelecidas no SIG, assim como por investigar acidentes, usando como referência o Manual de Investigação de Acidentes do Trabalho, a NBR 14.280 e a Lei 8.213/91, para garantir altos padrões de cuidado em relação à prevenção de acidentes de trabalho.	GR I39
		HAPV3: Comissão de Crise.	Ações em destaque: combate à Covid-19 – • Acompanhamento diário do cenário e dos riscos, pela Comissão de Crise.	GR I40
		HAPV3: assegurando a gestão adequada de riscos e oportunidades	Com base nas orientações do Conselho de Administração, a Diretoria Executiva (Direx) tem a atribuição de conduzir a execução da estratégia corporativa, assegurando a gestão adequada de riscos e oportunidades em todas as dimensões do negócio. Na estrutura administrativa da Companhia — que passou por uma reformulação em 2021, transformando as duas diretorias em uma diretoria executiva única —, dez diretores se dedicam a áreas fundamentais à estratégia de crescimento do Hapvida.	GR I41
		HAPV3: criação, em abril de 2021, de uma área específica de	Diretoria de Integridade e Compliance – Outra ação alinhada a esse propósito foi a criação, em abril de 2021, de uma área específica de integridade e compliance,	GR I42

		integridade e compliance	vinculada ao setor jurídico da Companhia. Em agosto, mais um passo relevante foi dado nesse sentido: a estruturação de uma diretoria dedicada a esses temas e composta por quatro colaboradores, que agora se reporta diretamente ao Vice-Presidente de Assuntos Corporativos. A nova estrutura criada alia a Integridade e o Compliance aos processos da empresa, bem como às particularidades das áreas de negócios. Assim, os riscos são identificados de maneira mais ágil e efetiva, assegurando a implantação de ações corretivas ou mitigatórias no caso de ameaça à conduta ética da Companhia.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Riscos	HAPV3: a Companhia adotou uma estrutura mais robusta para o gerenciamento de riscos e controles corporativos	Alinhado às melhores práticas e metodologias de gestão, o Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance revisou, no início de 2021, a Política de Riscos do Hapvida. Durante esse ano, a Companhia adotou uma estrutura mais robusta para o gerenciamento de riscos e controles corporativos, modificando toda metodologia de avaliação de riscos e testes de mitigação. Além disso, a equipe monitorou o Apetite a Riscos aprovado pelo Conselho de Administração, estabeleceu uma governança para a gestão dos riscos e adquiriu um GRC — software que integra Governança, Risco e Compliance.	GR I43
		HAPV3: Desde o início da pandemia, em 2020, um Comitê de Crise, de caráter multidisciplinar, acompanhou diariamente a evolução do cenário local	Desde o início da pandemia, em 2020, um Comitê de Crise, de caráter multidisciplinar, acompanhou diariamente a evolução do cenário local.	GR I44
		HAPV3: Programa de Gerenciamento de Casos	Essa análise incluía as condições de atendimento aos clientes, tais como a disponibilidade de equipamentos e materiais, equipe especializada, capacidade de testagem, preparação dos hospitais para acolher e tratar pacientes contaminados. Em paralelo, são monitorados atendimentos, internações e altas por meio do Programa de Gerenciamento de Casos, com o objetivo de oferecer assistência	GR I45

			qualificada, priorizando o atendimento hospitalar para pacientes mais graves.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Riscos	HAPV3: a gestão da Segurança e Medicina do Trabalho é orientada para o cumprimento das medidas regulatórias, a minimização de riscos	O Hapvida cresce porque valoriza o que importa: o cuidado. Assim como acolher a seus beneficiários, resguardar e valorizar os colaboradores é uma prioridade para a Companhia. Essa preocupação tornou-se ainda mais importante em 2020 e se estendeu em 2021, anos marcados pelos desafios decorrentes da pandemia da Covid-19. Um período em que cuidar e oferecer suporte à saúde física e mental da equipe fez toda a diferença para garantir a prestação de serviços com qualidade e excelência. Em todo o Sistema Hapvida, a gestão da Segurança e Medicina do Trabalho é orientada para o cumprimento das medidas regulatórias, a minimização de riscos e a manutenção do bem-estar dos colaboradores. As medidas são coordenadas pelos profissionais que integram o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT)	GR I46
		HAPV3: O SESMT também é responsável pela análise das situações que possam resultar em insalubridade ou periculosidade	O SESMT também é responsável pela análise das situações que possam resultar em insalubridade ou periculosidade na rotina de trabalho. Para isso, o Serviço realiza visitas técnicas nas unidades do Sistema para avaliação qualitativa e quantitativa da possível exposição de agentes ou de condições que tragam riscos aos colaboradores. A partir daí, o SESMT elabora um Laudo Técnico das condições Ambientais de Trabalho, evidenciando ou não a condição insalubre ou de perigo. Os colaboradores podem denunciar situações diretamente ao SESMT, em casos de extrema urgência.	GR I47
		HAPV3: o SESMT continuou atuando para mitigar os impactos da pandemia	Em 2021, o SESMT continuou atuando para mitigar os impactos da pandemia, de forma a preservar a saúde dos colaboradores e dos públicos com os quais eles interagem. Entre as ações desenvolvidas estavam a adequação dos ambientes de trabalho, aferição de temperatura, orientações de distanciamento físico, fornecimento e garantia do uso dos equipamentos de proteção individual e a identificação e orientação aos profissionais dos grupos de risco.	GR I48



Gestão Geral	Gerenciamento de Riscos	HAPV3: O Hapvida conta também com 84 Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA)	O Hapvida conta também com 84 Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA) nas unidades, que inclui representantes da Companhia e dos colaboradores. Entre as atribuições da CIPA está a identificação dos riscos relacionados a acidentes, incidentes e doenças ocupacionais, auxiliando o SESMT no planejamento de ações preventivas.	GR I49
		HAPV3: investigação de acidentes e incidentes registrados é realizada por meio de visitas técnicas	A busca pela melhoria contínua dos indicadores de saúde e segurança se dá por meio de ações estruturadas, tais como palestras e treinamentos de conscientização, medidas administrativas de prevenção, instalação de equipamentos de proteção coletiva, fornecimento de equipamentos de proteção individual adequados aos riscos envolvidos e planos de ações corretivas. Em complemento, a investigação de acidentes e incidentes registrados é realizada por meio de visitas técnicas, nas quais são avaliadas as condições de exposição ao risco.	GR I50
		HAPV3: o SESMT realiza blitze educativas nos postos de trabalho de todo o Sistema	Os principais acidentes dentro do Hapvida são causados por materiais perfurocortantes ou biológicos. Para mitigação desses acidentes, o SESMT realiza blitze educativas nos postos de trabalho de todo o Sistema. Em relação a terceiros, foram registrados 24 acidentes típicos, que resultaram em 26 dias de afastamento. Como medida geral, o SESMT solicita um aviso prévio sobre a contratação de terceiros, para a solicitação de informações necessárias, bem como a entrega de equipamentos de proteção individual para as atribuições desempenhadas.	GR I51
		MDIA3: avaliar continuamente o trabalho da auditoria interna e externa, os sistemas de identificação de riscos e os controles internos	O Comitê de Auditoria é um órgão de assessoramento ao Conselho de Administração que deve avaliar continuamente o trabalho da auditoria interna e externa, os sistemas de identificação de riscos e os controles internos da Companhia.	GR I52
		MDIA3: mapear as dependências e os riscos mais críticos para a M. Dias Branco	Iniciamos em 2021 a construção do nosso plano de continuidade de negócio. O primeiro passo foi criar um processo de análise do impacto do negócio – BIA (Business Impact Analysis), que consiste	GR I53

			em mapear as dependências e os riscos mais críticos para a M. Dias Branco que podem interromper a operação (pessoas, insumos, sistemas, entre outros).	
Gestão Geral	Gerenciament o de Riscos	MDIA3: Adotamos uma política formal de gestão de riscos	Adotamos uma política formal de gestão de riscos, revisada pelo Comitê de Auditoria e aprovada pelo Conselho de Administração. O objetivo é apoiar a Companhia no atendimento de seus objetivos estratégicos, além de estabelecer definições, diretrizes, critérios de avaliação de forma a assegurar que os principais riscos de negócio sejam identificados, avaliados e minimizados. Dessa forma, contribuímos para a redução de perdas operacionais, ganhos de eficiência e com o gerenciamento e continuidade do negócio em cenários adversos	GR I54
		MDIA3: política de gerenciamento de riscos	A política de gerenciamento de riscos classifica os principais em: estratégicos, operacionais, de reporte, de compliance, cibernéticos, proteção de dados, de mercado e socioambientais.	GR I55
		MDIA3: mantendo os nossos riscos continuamente revisados e aderentes às tendências de mercado	Utilizamos como referencial as instruções das principais entidades nessas áreas, como o COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), o IIA (Institute of Internal Auditors) e o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Além dessas entidades, avaliamos rotineiramente as leis, normas e regulamentos vigentes no País, mantendo os nossos riscos continuamente revisados e aderentes às tendências de mercado e estratégias da Companhia. Os principais riscos encontram-se especificados no Formulário de Referência divulgado na CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e veiculado em nosso website.	GR I56
		MDIA3: Mapeamento dos principais riscos climáticos	Mapeamento dos principais riscos climáticos, no qual foram mensurados o impacto e a probabilidade de cada fator de risco;	GR I57
		MDIA3: proteção às exposições aos riscos de oscilações nos preços	Como evolução no tema de proteção às exposições aos riscos de oscilações nos preços de commodities e de moeda, atualizamos a Política de Hedge, adequando a metodologia para atender às especificações das operações em moedas estrangeiras, além de implementar	GR I58

			controles para assegurar que as contratações de derivativos sejam exclusivamente para fins de proteção.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Riscos	MDIA3: Política de Gerenciamento de Riscos	Em relação às políticas internas de integridade, adotamos, dentre outros, os seguintes normativos: Política Anticorrupção; Política de Brindes, Presentes, Entretenimentos e Hospitalidades; Política de Transações com Partes Relacionadas e Demais Situações Envolvendo Conflito de Interesses; Política de Doações e Patrocínios; Protocolo de Investigação Interna e Funcionamento do Canal Ético; Política de Consequências; Política de Compras e Suprimentos; Política de Gerenciamento de Riscos; Política de Boas Práticas e Concorrência; e Código de Conduta de Fornecedores, lançado em 2021.	GR I59
		MDIA3: Realizamos o monitoramento sobre operações mais expostas a riscos de corrupção	Realizamos o monitoramento sobre operações mais expostas a riscos de corrupção e lavagem de dinheiro. Também efetuamos checagens reputacionais de parceiros de negócio, incluindo fornecedores, clientes, beneficiários de doações e patrocínios, por meio do sistema de mineração de dados em fontes públicas.	GR I60
		MDIA3: Segurança do Trabalho, fundamentado no Programa Positivo	Sobre a meta de implantar em todas as unidades o sistema de gestão de Segurança do Trabalho, fundamentado no Programa Positivo, avançamos em mais duas unidades (Jaboatão dos Guarapapes/PE e Rio de Janeiro/RJ) durante 2021, totalizando 73% das unidades.	GR I61
		MDIA3: Certificação FSSC 22000	Certificação FSSC 22000 – Sistema de Gestão de Segurança dos Alimentos: Unidades Eusébio/CE, Fortaleza/CE (fábrica de gorduras e margarinas especiais), Salvador/BA, Bento Gonçalves/RS e Jaboatão dos Guararapes/PE.	GR I62
		MDIA3: Certificação ISO 45001	Certificação ISO 45001 – Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho: Unidade Jaboatão dos Guararapes/PE.	GR I63
		MDIA3: mudanças de comportamento para reduzir acidentes, garantir ambientes salubres	Por meio da Política do Sistema de Gestão Industrial (SGI), atuamos na preservação da integridade física e da saúde dos colaboradores, priorizando a redução de acidentes e do ruído ocupacional e o atendimento às legislações e normas	GR I64

			aplicáveis. A M. Dias Branco busca promover uma cultura prevencionista, por meio de mudanças de comportamento para reduzir acidentes, garantir ambientes salubres e melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Riscos	MDIA3: adotamos o Programa Positivo	Nesse sentido, desde 2014, adotamos o Programa Positivo, sistema próprio de gestão de Saúde e Segurança Ocupacional (SSO), baseado em normas internacionais. Seu objetivo é fomentar a cultura de saúde e segurança, a promoção de práticas seguras e o aumento da percepção de riscos.	GR I65
		MDIA3: normas e diretrizes de gestão de risco	O desempenho e a aderência ao programa são monitorados anualmente por meio de avaliações do Rating de SSO, realizadas por consultoria independente. Todos os sistemas de gestão são implementados com base em normas e diretrizes de gestão de risco reconhecidas. A Unidade Jaboatão dos Guararapes/PE possui implementada a ISO 45001.	GR I66
		MDIA3: Avaliações de riscos	A nossa gestão de segurança inclui: Avaliações de riscos: a Abertura de Permissões de Trabalho visa identificar riscos e monitorar medidas de segurança previstas e adotadas pela área. Colaboradores e responsáveis treinados também realizam a identificação de danos, que são apresentados na planilha de Levantamento de Perigos, Danos e Riscos (LPDR) e por Avaliações Preliminares de Risco (APR);	GR I67
		MDIA3: Periodicidade	Periodicidade: os mapeamentos de riscos e perigos são realizados conforme a implantação do sistema de Gestão de SST (Saúde e Segurança do Trabalho). As planilhas de LPDR são revisadas a cada dois anos. As APRs e as Aberturas de Permissões de Trabalho são realizadas continuamente com envolvimento dos responsáveis e dos executores das atividades desenvolvidas;	GR I68
		MDIA3: Comitê Gerencial e três Subcomitês de Gestão Comportamental, de Risco e Ocorrências	Possuímos uma gestão ativa de comportamentos seguros em SSO que envolve todos os colaboradores, incluindo liderança, por meio de um Comitê Gerencial e três Subcomitês de Gestão Comportamental, de Risco e Ocorrências. Esses órgãos se reúnem mensalmente e	GR I69

			atuam de forma deliberativa sobre o tema de SSO.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Riscos	MDIA3: realizamos treinamentos nos temas: Segurança em Instalações e Serviços com Eletricidade (NR10); Transporte e Manuseio de Materiais (NR11)	Com relação à capacitação de colaboradores em SST, realizamos treinamentos nos temas: Segurança em Instalações e Serviços com Eletricidade (NR10); Transporte e Manuseio de Materiais (NR11); Segurança no Trabalho em Máquinas e Equipamentos (NR12); Espaço Confinado (NR33); Trabalho em Altura (NR35); Treinamentos sobre Permissão de Trabalho de Risco (PTR); Treinamento de Observadores de Comportamento Seguro; Treinamento de Primeiros Socorros	GR I70
		MDIA3: Para promover a saúde dos colaboradores, foram realizadas 119 ações preventivas	Para promover a saúde dos colaboradores, foram realizadas 119 ações preventivas nas unidades com foco em temas como: doenças respiratórias; prevenção e cuidados contra a covid-19; saúde mental; prevenção e combate à surdez; alimentação saudável; atividade física; setembro amarelo; outubro rosa; novembro azul; e dezembro vermelho.	GR I71
		MDIA3: Os acidentes ocorridos em 2021	Os acidentes ocorridos em 2021 se deram por situações relacionadas a: Máquinas e Equipamentos – 37%; Ferramentas com força motriz ou aquecimento – 17%; Utilização de escadas (fixas e móveis), calçadas, caminhos e pisos – 13%; Veículos de transportes (carros, bicicletas e empilhadeiras) – 4%; Produtos químicos e produtos aerodispersóides – 5%; Riscos diversos (mobiliário, embalagens, acessórios, vidrarias, madeiras, etc.) – 24%.	GR I72
		MDIA3: Os episódios associados a acidentes com maior gravidade	Os episódios associados a acidentes com maior gravidade foram: perigos com pontos de contatos; bordas de transportadoras; quinas cortantes; pontos de prensamento de máquinas e equipamentos; manipulação e utilização inadequadas de ferramentas manuais com força motriz; utilização de ferramentas manuais diversas (chaves, estiletes, martelos); perigos por uso inadequado de escadas móveis; perigos por uso inadequado de escadas fixas; e perigos por exposição a fluidos pressurizados de água e vapor quente.	GR I73
		MDIA3: monitorar os regulamentos e discussões referentes	O time de Assuntos Regulatórios é responsável por monitorar os regulamentos e discussões referentes a novas legislações	GR I74

		a novas legislações de rotulagem de alimentos	de rotulagem de alimentos das categorias trabalhadas pela M. Dias Branco. Esse acompanhamento acontece por meio de participação na Abia e Abimapi e junto a órgãos como Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa).	
Gestão Geral	Gerenciamento de Riscos	MDIA3: A Companhia realiza, ainda, auditorias internas e externas	Também contamos com uma equipe multidisciplinar qualificada para gerenciar o tema nas unidades. Além disso, todo o sistema de gestão implantado segue os requisitos da ISO 14001, norma reconhecida internacionalmente que orienta melhores práticas de Gestão Ambiental. A Companhia realiza, ainda, auditorias internas e externas para avaliar o atendimento de requisitos legais e a efetividade do seu sistema de gestão.	GR I75
		PGMN3: liberamos a testagem para todos com suspeita de contaminação	Uma das maiores preocupações nesse sentido foi com nossos 21 mil colaboradores, que estiveram na linha de frente e foram incansáveis no combate à pandemia. Por isso, tornamos ainda mais robusto o nosso protocolo de segurança, intensificamos a higienização de nossas lojas e liberamos a testagem para todos com suspeita de contaminação. Também investimos em capacitação e acolhimento, para que todos se sentissem seguros no exercício de suas atividades.	GR I76
		PGMN3: Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria: Dedicar-se a supervisionar a qualidade e integridade dos relatórios financeiros e dos processos relativos à gestão de riscos da Companhia.	GR I77
		PGMN3: Auditoria interna	Auditoria interna: Na Pague Menos, a Auditoria Interna se reporta diretamente ao Comitê de Auditoria, garantindo, assim, que haja independência no desempenho de suas atividades. É composta por sete colaboradores, incluindo um gerente. Compete à área aferir a qualidade e a efetividade dos processos de gerenciamento de riscos, controles internos e governança da Companhia.	GR I78
		PGMN3: POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS	BUSCANDO MONITORAR E MINIMIZAR RISCOS INERENTES ÀS NOSSAS ATIVIDADES, DESENVOLVEMOS E APLICAMOS	GR I79

			NOSSA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Riscos	PGMN3: Riscos estratégicos	Riscos estratégicos: Associados à estratégia dos negócios, especialmente no tocante à expansão sustentável das atividades. Podem ser causados por mudanças externas, relacionadas ao cenário político, econômico, social ou outros.	GR I80
		PGMN3: Riscos financeiros	Riscos financeiros: Atrelados às despesas, rendimentos e receitas. Se subdividem em: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risco de mercado: alterações de preços, taxas e afins.</li> <li>• Risco de liquidez: possibilidade de perda por incapacidade de realizar uma transação, por motivos diversos (tempo, disponibilidade de recursos, entre outros).</li> </ul>	GR I81
		PGMN3: a gestão de riscos é abordada em dois níveis	Em termos de estrutura organizacional, a gestão de riscos é abordada em dois níveis. O primeiro, de diretrizes estratégicas, faz referência ao Conselho de Administração; enquanto o segundo, de implementação e fiscalização das diretrizes, está atrelado à Diretoria e ao Comitê de Auditoria.	GR I82
		PGMN3: DESENVOLVEMOS UMA SÉRIE DE CUIDADOS E PROCEDIMENTOS PARA PREVENIR ACIDENTES	O BEM-ESTAR E INTEGRIDADE FÍSICA DE NOSSOS COLABORADORES SÃO NOSSAS PRIORIDADES, ALINHADAS AO PROPÓSITO DE PROMOVER UMA VIDA MAIS PLENA PARA TODOS. ASSIM, DESENVOLVEMOS UMA SÉRIE DE CUIDADOS E PROCEDIMENTOS PARA PREVENIR ACIDENTES E MANTER CONDIÇÕES ADEQUADAS DE SAÚDE E SEGURANÇA EM NOSSOS AMBIENTES DE TRABALHO.	GR I83
		PGMN3: A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) tem importante papel	A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) tem importante papel na identificação e minimização de riscos. Essa estrutura é apoiada pelo Comitê de Saúde e Segurança, responsável por elaborar o mapa de risco, organizar a Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho (SIPAT) e verificar as condições de trabalho, entre outras atribuições.	GR I84
		PGMN3: a realização dos exames ocupacionais, treinamentos	O Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) atua em todas as áreas da Companhia, nas mais diversas localidades: da admissão dos colaboradores, passando	GR I85

		obrigatórios e integrações.	pela realização dos exames ocupacionais, treinamentos obrigatórios e integrações.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Riscos	PGMN3: Algumas das medidas tomadas para eliminar ou minimizar riscos envolvem: Implantação de lista de verificação para auditoria interna	Algumas das medidas tomadas para eliminar ou minimizar riscos envolvem: Implantação de lista de verificação para auditoria interna e procedimentos operacionais padrão (POP); Visitas técnicas às lojas, com relatórios e laudos (PGR, PCMSO, LTCAT e AET) buscando resolver possíveis não conformidades; Contratação de empresa especializada para gerir a Segurança e Saúde no Trabalho; Treinamento de todos os membros da CIPA; Vistorias anuais em todas as filiais; Encontros mensais falando sobre formas seguras de exercer tarefas e evitar acidentes	GR I86
		PGMN3: Melhorias adotadas com base nas avaliações de Saúde e Segurança	Melhorias adotadas com base nas avaliações de Saúde e Segurança: • Mudança para mobiliário mais ergonômico. • Disponibilização em nossa Universidade Corporativa de diversos conteúdos sobre Saúde e Segurança para os nossos colaboradores. • Realização de treinamentos de capacitação. • Início da construção de uma estrutura de ambulatório no Centro de Distribuição da Bahia.	GR I87
		PGMN3: Manual de Procedimentos, prevenção e protocolo para Covid-19	Para assegurar a proteção de todos, elaboramos um Manual de Procedimentos, prevenção e protocolo para Covid-19: um compilado com orientações sobre protocolos e boas práticas para o varejo farmacêutico.	GR I88
	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	AERI3: No ano de 2021, crescemos nossa estrutura, agregamos novos colaboradores	Como em outros momentos de nossa história, a resiliência e o engajamento das pessoas fizeram a diferença na Aeris em 2021. Em meio a um cenário ainda repleto de incertezas, em virtude do prolongamento da pandemia de Covid-19, vivenciamos desafios corporativos relevantes, superados com competência, trabalho em equipe e, especialmente, foco em nosso propósito. No ano de 2021, crescemos nossa estrutura, agregamos novos colaboradores e demos início a um novo ciclo de operações, com novas linhas de produção.	GT FT 1
		AERI3: crença no potencial de transformação das pessoas.	Comprometida em apoiar a transição energética, rumo a uma economia de carbono neutro, a Aeris se fortalecendo a cada ano, crescendo com responsabilidade, a partir da crença no potencial de	GT FT 2



			transformação das pessoas. Obrigada a cada profissional que faz desta Companhia uma das melhores fabricantes de pás para geradores de energia eólica do mundo. Aos 11 anos de trajetória, nossa história está só começando.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Talento e Força de Trabalho	AERI3: 15 comunidades foram treinados	Destaques do ano: 326 jovens de 15 comunidades foram treinados por meio da Universidade Aeris	GT FT 3
		AERI3: 350 mil horas de treinamento para os colaboradores	Destaques do ano: 350 mil horas de treinamento para os colaboradores, 83% a mais em relação ao ano anterior	GT FT 4
		AERI3: time qualificado e engajado	Além da localização estratégica – a região concentra mais de 50% do total potencial eólico brasileiro – a Companhia reúne diferenciais competitivos ancorados em qualidade dos produtos, excelência operacional e um time qualificado e engajado, além de instalações industriais de ponta.	GT FT 5
		AERI3: garantindo o desenvolvimento qualificado do time técnico	Com matriz no Brasil – e uma filial nos Estados Unidos – a empresa forma recursos humanos em um Centro de Treinamento Especializado próprio, garantindo o desenvolvimento qualificado do time técnico para realização de pintura, limpeza, manutenções preventivas e corretivas, além de inspeções fotográficas.	GT FT 6
		AERI3: recorrentes renovações contratuais	A qualidade da entrega e a satisfação dos clientes da Companhia são comprovadas pelas recorrentes renovações contratuais, nas quais os volumes contratados vêm sendo ampliados de forma consistente.	GT FT 7
		AERI3: contratação e treinamento de profissionais	O crescimento estruturado prepara a Companhia para os desafios inerentes à expansão das atividades, como fluxo e armazenamento de matéria-prima, componentes e produto acabado dentro da unidade fabril, gestão de resíduos, contratação e treinamento de profissionais, coleta de dados e processamento de informações, aperfeiçoamento do sistema de gestão, dentre outros.	GT FT 8
		AERI3: Promover a equidade de gênero	Promover a equidade de gênero, com igualdade de oportunidades para homens e mulheres, é um compromisso da Aeris que se reflete na composição de seu Conselho de Administração.	GT FT 9

Gestão Geral	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	AERI3: a Companhia possuía seis diretores estatutários	Ao final de 2021, a Companhia possuía seis diretores estatutários, todos detinham mandato de três anos, sendo possível a reeleição. Além disso, uma diretora não estatutária integra o grupo.	GT FT 10
		AERI3: Diretoria de Recursos Humanos e seus gerentes, além de gestores das unidades de negócio.	Comitê de Pessoas: Criado para atender as necessidades da Companhia no dia a dia, o Comitê de Pessoas visa apoiar a gestão do maior ativo da Aeris: as pessoas. É composto pela Diretoria de Recursos Humanos e seus gerentes, além de gestores das unidades de negócio. Eles têm a função de entender, acompanhar e opinar a respeito dos seguintes indicadores: turnover, rotatividade interna, certificação na função, clima organizacional, sucessão e desenvolvimento de liderança, entre outros.	GT FT 11
		AERI3: POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO	POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO: Expressa a estratégia de remuneração atribuída aos membros da diretoria estatutária e não estatutária, do Conselho de Administração e dos Comitês de Assessoramento ao Conselho de Administração. A política prevê a promoção de práticas de remuneração atraentes e meritocráticas, com foco na retenção de profissionais e na criação de valor a longo prazo.	GT FT 12
		AERI3: POLÍTICA DE INDICAÇÃO	POLÍTICA DE INDICAÇÃO: Registra os critérios a serem observados na determinação da composição e no processo de indicação dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria e Comitês da Companhia.	GT FT 13
		AERI3: Workshop de Diversidade, para todos os colaboradores	A Companhia realizou no ano de 2021 o Workshop de Diversidade, para todos os colaboradores, com foco no combate à discriminação.	GT FT 14
		AERI3: a contratação e treinamento de mão de obra	A Companhia pensa no cliente de forma única e, além da fabricação de pás para aerogeradores, oferece serviços de desenvolvimento de processos de fabricação customizados, com projeto e fabricação de ferramentas exclusivas para cada produto. Assim, está preparada para superar desafios relacionados à produção desses itens, incluindo a aquisição e o armazenamento de matéria-prima, o fluxo de componentes e produto acabado dentro da unidade fabril, a gestão de resíduos do	GT FT 15

			processo produtivo, a contratação e treinamento de mão de obra, a coleta de dados e processamento de informações e o aperfeiçoamento do sistema de gestão, dentre outros.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Talento e Força de Trabalho	AERI3: engajamento de todo corpo técnico	A Aeris trabalha com uma estrutura produtiva enxuta, buscando controle de custos e ganho de eficiência nos processos industriais. Por isso, concentra suas atividades em um único parque industrial, com foco contínuo na otimização de processos, redução dos desperdícios e consequente maximização dos retornos sobre o capital investido. Outro aspecto chave é o engajamento de todo corpo técnico, motivados por uma cultura de cuidado com as pessoas e priorização total da qualidade.	GT FT 16
		AERI3: A Aeris acredita que a construção do futuro passa pelas pessoas, assim como pelas organizações	A Aeris acredita que a construção do futuro passa pelas pessoas, assim como pelas organizações. Por isso, a Companhia se empenha em estabelecer relações de valor – pautas por ética e respeito mútuo – com colaboradores, acionistas, clientes, fornecedores e a comunidade onde está inserida, de modo que suas políticas e práticas reafirmem seu compromisso com o desenvolvimento sustentável.	GT FT 17
		AERI3: atrair novos colaboradores quanto para manter o engajamento dos que já integravam o quadro funcional	O ano de 2021 iniciou um novo ciclo na Aeris. A expansão das operações, com novos projetos e instalações para produção, exigiu redesenhar o modelo de gestão de pessoas, tanto para atrair novos colaboradores quanto para manter o engajamento dos que já integravam o quadro funcional da Companhia. Para tanto, a Companhia manteve o foco no fortalecimento da cultura organizacional, com base na escuta ativa daqueles que constroem os negócios todos os dias.	GT FT 18
		AERI3: Desde 2020, mais de 90% das etapas seletivas de testes com candidatos na Companhia são realizadas de forma virtual, por meio de uma ferramenta digital	Desde 2020, mais de 90% das etapas seletivas de testes com candidatos na Companhia são realizadas de forma virtual, por meio de uma ferramenta digital de recrutamento e seleção. A proposta é tornar o processo mais rápido e inclusivo, assegurando o alinhamento entre o perfil dos contratados e a cultura interna. Além de tornar mais eficaz a seleção prévia à interação com os recrutadores, o processo	GT FT 19

			facilita a participação dos candidatos, evitando deslocamento e custos desnecessários, ao mesmo tempo em que assegura o retorno personalizado, garantindo feedback aos candidatos, de modo a reforçar a marca empregadora da Aeris.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	AERI3: Aeris oferece benefícios adicionais aos seus colaboradores	Além de remuneração compatível com as práticas salariais do mercado e da região onde está inserida, a Aeris oferece benefícios adicionais aos seus colaboradores – previstos no acordo coletivo que abrange 95,7% <sup>8</sup> dos profissionais. Em resposta às restrições impostas pela pandemia de Covid-19, os profissionais que passaram a atuar em home office receberam adicional de vale-alimentação, proporcional aos dias de trabalho em casa, além de ajuda de custo para adequação do ambiente de trabalho em casa.	GT FT 20
		AERI3: Aeris reforçou os investimentos em capacitação do quadro funcional	Em um ano marcado pelo ingresso de novos colaboradores, a Aeris reforçou os investimentos em capacitação do quadro funcional – no ano foram 350,8 mil horas de treinamento, com média de 65,3 horas por colaborador – um aumento de 83% em relação ao ano anterior.	GT FT 21
		AERI3: Uma das novidades em 2021 foi o Treinamento de Reparos	Uma das novidades em 2021 foi o Treinamento de Reparos, com foco na eficiência operacional e na qualidade de processos e produtos. De caráter técnico, foi realizado por seis turmas, totalizando 60 alunos, em 240 horas de aprendizagem.	GT FT 22
		AERI3: Em 2021, a Companhia alterou o modelo de avaliação dos colaboradores	Em 2021, a Companhia alterou o modelo de avaliação dos colaboradores, conforme o nível do cargo ocupado, com participação ativa dos líderes no processo <sup>9</sup> . Para garantir que os colaboradores elegíveis ao processo participassem das avaliações, a equipe de Recursos Humanos realizou follows e acompanhamentos, três vezes por semana, com os responsáveis pelos diagnósticos de desempenho.	GT FT 23
		AERI3: UNIVERSIDADE AERIS	UNIVERSIDADE AERIS: Os processos de Treinamento e Desenvolvimento da Companhia são feitos por meio da Universidade Aeris, criada em 2020 para impulsionar a área de capacitação, reforçar os valores da Companhia e a aplicação	GT FT 24

			prática no negócio. Os cursos livres são disponibilizados em uma plataforma on-line e a empresa possui uma sala equipada com computadores para que os colaboradores sem acesso à internet em casa possam realizar os treinamentos.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	AERI3: Companhia fortaleceu o Programa de Desenvolvimento de Líderes da Aeris	Para potencializar entregas, motivar e engajar as equipes, a Companhia fortaleceu o Programa de Desenvolvimento de Líderes da Aeris, entendendo que as lideranças têm papel fundamental na disseminação de comportamentos e diretrizes que fundamentam sua cultura. As atividades do Programa foram desenvolvidas em 2021 no formato híbrido, virtual e presencial, apoiadas pela plataforma da Universidade Aeris, e capacitaram 212 gestores no módulo on-line e 394 líderes e coordenadores nos 12 módulos presenciais (workshops) desenvolvidos.	GT FT 25
		AERI3: Escola Aeris	Escola Aeris: Uma parceria da Companhia com o Serviço Social da Indústria (SESI) cria oportunidade para os colaboradores que não tiveram acesso à educação na idade convencional. A Escola Aeris oferece aulas para a conclusão do Ensino Fundamental e Médio na modalidade Educação de Jovens e Adultos (EJA). Em 2021, em virtude da pandemia, as aulas ocorreram no formato on-line, de modo que a Companhia ofereceu todo o suporte necessário aos participantes. No período, foram formados 20 estudantes moradores das comunidades vizinhas, sendo 16 no Ensino Médio e quatro no Fundamental.	GT FT 26
		AERI3: Programa Geração Aeris, focado em dois públicos principais: estagiários e aprendizes.	Preparar as futuras gerações de profissionais da Companhia é uma preocupação da Aeris. Nesse sentido é desenvolvido o Programa Geração Aeris, focado em dois públicos principais: estagiários e aprendizes. Voltado para estudantes de universidades do Ceará, o Programa de Estágio dá a oportunidade de colocar em prática toda a teoria do ambiente acadêmico. Em 2021, 40 estagiários fizeram parte do quadro de colaboradores da Companhia, sendo que 24 foram efetivados ao longo do ano para cargos internos em nível de Ensino Superior. A	GT FT 27

			taxa média de efetivação é de 60% do quadro.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Talento e Força de Trabalho	AERI3: fomentar a empregabilidade de jovens	Ainda, em 2021 o Programa de Voluntariado Mentoria Jovem foi realizado com o objetivo de fomentar a empregabilidade de jovens das comunidades, por meio do desenvolvimento de habilidades técnicas, comportamentais e culturais. No período, foram atendidos 12 jovens, em 240 horas de interação.	GT FT 28
		AERI3: colaboradores para realizar cursos, palestras e oficinas que possam ajudar na capacitação de jovens	Mais uma forma da Companhia ajudar no desenvolvimento da comunidade do entorno, leva os colaboradores para realizar cursos, palestras e oficinas que possam ajudar na capacitação de jovens em demandas da comunidade. Entre os temas estão cuidados com o meio ambiente, orientações para o mercado de trabalho e empreendedorismo. Em 2021, foram realizadas 21 palestras e oficinas, buscando sempre levar conhecimento e trabalhar as potencialidades dos jovens das comunidades de Caucaia e São Gonçalo do Amarante. No total, foram beneficiados 327 jovens e crianças.	GT FT 29
		AERI3: há uma equipe interna treinada para este trabalho	Preservar os animais que vivem nas áreas de APP e áreas verdes do entorno da Companhia é uma preocupação da Companhia. As espécies avistadas são monitoradas e, se houver a necessidade de manejo dos animais, há uma equipe interna treinada para este trabalho, realizando a captura para posterior soltura no habitat natural.	GT FT 30
		AERI3: estímulo e a valorização de ideias sugeridas pelos colaboradores	Comprometida com suas Diretrizes Ambientais, a Aeris adota medidas para redução do consumo de combustíveis, principalmente os oriundos de fontes não renováveis. Entre as ações de destaque nesse sentido estão o estímulo e a valorização de ideias sugeridas pelos colaboradores para economia de recursos naturais, a contratação do transporte fretado, a preferência pela utilização de LED nos galpões fabris e a aquisição de aparelhos certificados pela eficiência energética.	GT FT 31

Gestão Geral	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	BNBR3: geração e/ou manutenção de 1,4 milhão de empregos	Todo esse esforço do Banco, notadamente no contexto da crise gerada pela pandemia, contribuiu efetivamente para a geração e/ou manutenção de 1,4 milhão de empregos na área de atuação da empresa.	GT FT 32
		BNBR3: Geração e/ou manutenção de 1,4 milhão de empregos	Geração e/ou manutenção de 1,4 milhão de empregos em decorrência dos empréstimos e financiamentos globais	GT FT 33
		BNBR3: capacitamos continuamente nossos empregados.	Além disso, para proporcionar atendimento adequado aos clientes com necessidades especiais, capacitamos continuamente nossos empregados. Até 2021, um total de 9.929 colaboradores, entre empregados, bolsistas e jovens aprendizes, foram habilitados para atendimento a clientes com deficiência ou mobilidade reduzida.	GT FT 34
		BNBR3: Treinamentos relacionados a aspectos de direitos humanos	Principais Ações de Combate ao Preconceito no Banco do Nordeste: Treinamentos relacionados a aspectos de direitos humanos na Comunidade Virtual de Aprendizagem, como: Atendendo Bem Pessoas com Deficiência; Libras; Integração e Colaboração; Pessoas com Deficiência – Direitos e Deveres.	GT FT 35
		BNBR3: contrata empregados por meio da realização de concurso público, conforme determina a legislação vigente.	O Banco do Nordeste contrata empregados por meio da realização de concurso público, conforme determina a legislação vigente. Os editais, quando lançados, são publicados no Diário Oficial da União e no endereço eletrônico da empresa organizadora do concurso, com a finalidade de preencher as vagas disponíveis e formar cadastro de reserva, obedecendo à legislação quanto às vagas reservadas aos portadores de necessidades especiais e negros.	GT FT 36
		BNBR3: O Plano de Carreira e Remuneração constitui-se na estrutura a partir da qual o empregado pode estabelecer sua trajetória profissional	O Plano de Carreira e Remuneração constitui-se na estrutura a partir da qual o empregado pode estabelecer sua trajetória profissional no Banco. Ele é baseado no Plano de Cargos e no Plano de Funções, que apresentam critérios de ingresso e de ascensão definidos, em consonância com a missão, a visão, os valores e as estratégias institucionais com ênfase em resultados.	GT FT 37
		BNBR3: ações de desenvolvimento humano que visam proporcionar e democratizar	O Banco do Nordeste realiza ações de desenvolvimento humano que visam proporcionar e democratizar oportunidades de ascensão profissional, mediante critérios claros de acesso a treinamentos e	GT FT 38

		oportunidades de ascensão profissional	suprimento de cargos e funções em Comissão, observando os interesses institucionais e assegurando aos empregados lisura e transparência em todos os processos dessa natureza. Podemos destacar os processos de Promoção, Promova-se (Seleção Interna) e Símbolos de Reconhecimento.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	BNBR3: orientar a conduta dos colaboradores e demais agentes públicos	Para orientar a conduta dos colaboradores e demais agentes públicos, objetivando proporcionar amplo conhecimento dos valores e princípios que conduzem nossa atuação, além da legislação aplicável às instituições financeiras e às sociedades anônimas, são observados o Estatuto Social, o Código de Conduta Ética e Integridade, os normativos disciplinares de gestão de pessoas e a Política de Integridade e Ética.	GT FT 39
		BNBR3: palestras presenciais, treinamentos virtuais e mensagens educativas.	O Banco do Nordeste adota práticas para garantir a difusão da ética ao maior número de colaboradores possível, utilizando fortemente a internet, intranet e correio eletrônico como canais de divulgação permanentes, além de palestras presenciais, treinamentos virtuais e mensagens educativas.	GT FT 40
		BNBR3: dar amplo conhecimento ao corpo de empregados, contratados e parceiros	O Banco do Nordeste possui plano de comunicação anual que prevê ações permanentes em relação à promoção da ética e da integridade. Durante o último triênio, foram implementadas diversas ações para dar amplo conhecimento ao corpo de empregados, contratados e parceiros dos pilares éticos e dos canais de denúncia. Dentre essas ações, vale destacar: → os Fóruns de Integridade e Ética promovidos pelo BNB, nos anos de 2019, 2020 e 2021, transmitidos ao vivo com ampla participação de autoridades, sociedade e formadores de opinião; → oportunidades de treinamento virtual sobre o tema Ética Organizacional, oferecidas por meio da Universidade Corporativa a todo o corpo funcional; → produção e disponibilização de vídeos da campanha interna “Pense Nisso”, promovida pela Comissão de Ética, que versa sobre temas voltados à promoção da ética e da integridade e ao combate à corrupção; →	GT FT 41



			elaboração da Campanha “Ética e Integridade” para reforçar orientações sobre os temas nepotismo, corrupção, conflito de interesses, assédio, segurança da informação, redes sociais e diversidade. Essa campanha foi disseminada por meio de banners na intranet e no site do Banco na internet, infomails, peças de WhatsApp, vídeos publicados na intranet e no canal do Banco do Nordeste no YouTube e cartazes distribuídos por todas as unidades do Banco.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Talento e Força de Trabalho	BNBR3: 99,75% dos empregados foram capacitados e/ou atualizados	Até 2021, 99,75% dos empregados foram capacitados e/ou atualizados no curso Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro (PLD). Já sobre o tema integridade, a Universidade Corporativa promoveu a capacitação por meio de eventos nas modalidades interno/in company e externo.	GT FT 42
		BNBR3: Banco lançou nova plataforma de aprendizagem da Universidade Corporativa	Além disso, no ano de 2021, o Banco lançou nova plataforma de aprendizagem da Universidade Corporativa (UCBNB/EaD) de forma adicional à Comunidade Virtual de Aprendizagem (CVA). No referido ano, foram capacitados 2.934 empregados em temas correlatos à anticorrupção, por meio de 19 (dezenove) cursos oferecidos nas duas plataformas virtuais de aprendizagem (CVA e UCBNB/EaD). Ademais, foram também capacitados 51 (cinquenta e um) empregados por parcerias com outras instituições (treinamentos externos).	GT FT 43
		BNBR3: cursos relacionados a ética e integridade: Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro; Controles Internos; Ética Organizacional; e Gestão de Risco Operacional.	Adicionalmente, quaisquer dos empregados que se candidatarem ao exercício de função comissionada, dentre outras exigências, devem ter concluído com aprovação os seguintes cursos relacionados a ética e integridade: Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro; Controles Internos; Ética Organizacional; e Gestão de Risco Operacional. Tais exigências contribuem concretamente para o fortalecimento da cultura de integridade da empresa.	GT FT 44
		BNBR3: ao final de 2021, o Banco do Nordeste contava com 6.717 colaboradores	Quanto à contribuição direta para a geração de emprego e renda na região, destaca-se que, ao final de 2021, o Banco do Nordeste contava com 6.717 colaboradores, entre	GT FT 45

			empregados próprios, assessores especiais, diretores e presidente.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	BNBR3: contratação de empregados do Banco do Nordeste ocorre por meio de concurso público	A contratação de empregados do Banco do Nordeste ocorre por meio de concurso público, e todas as condições de trabalho e remuneração apresentados no edital de seleção são cumpridas, preocupando-se inclusive com o combate ao trabalho escravo ou análogo, trabalho infantil e/ou adolescente, proveito criminoso da prostituição e outras exigências legais de cunho social.	GT FT 46
		BNBR3: práticas implementadas pelo Banco do Nordeste que buscam promover o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos do corpo funcional	Entre as diversas práticas implementadas pelo Banco do Nordeste que buscam promover o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos do corpo funcional, destacamos as seguintes: constante desenvolvimento e aprimoramento dos processos de seleção externa e interna; avaliação de desempenho; programas de inserção profissional, como jovem aprendiz e bolsista; benefícios; carreira e gestão; capacitação e desenvolvimento; e processos voltados para a saúde e a qualidade de vida dos empregados.	GT FT 47
		BNBR3: tem como premissa de gestão de pessoas, dentre outras, proporcionar ambiente de trabalho alicerçado na democracia e na participação	O Banco do Nordeste tem como premissa de gestão de pessoas, dentre outras, proporcionar ambiente de trabalho alicerçado na democracia e na participação. Assim, atua incentivando a participação dos empregados por meio de fóruns, colegiados e demais instâncias, bem como por meio da Ouvidoria. Além dos meios institucionais, existem comissões paritárias formadas com a participação de empregados indicados pelas entidades representativas do Banco.	GT FT 48
		BNBR3: ambiente de trabalho confortável, seguro e em permanente melhoria, privilegiando a saúde, a segurança e a qualidade de vida	O Banco do Nordeste busca proporcionar aos seus colaboradores um ambiente de trabalho confortável, seguro e em permanente melhoria, privilegiando a saúde, a segurança e a qualidade de vida. Ele assegura, ainda, a promoção de condições adequadas de trabalho para empregados, especialmente os colaboradores com deficiências.	GT FT 49
		BNBR3: As ações de desenvolvimento dos empregados do Banco do Nordeste	As ações de desenvolvimento dos empregados do Banco do Nordeste são geridas pela Universidade Corporativa, que promove a gestão do conhecimento e o	GT FT 50

		são geridas pela Universidade Corporativa	desenvolvimento de competências alinhadas às estratégias institucionais, contribuindo para alcançar os desafios propostos.	
Gestão Geral	Gerenciament o de Talento e Força de Trabalho	BNBR3: concede, por meio de editais de seleção, investimento-educação a seus empregados para cursos de Graduação e Pós-Graduação	O Banco do Nordeste do Brasil concede, por meio de editais de seleção, investimento-educação a seus empregados para cursos de Graduação e Pós-Graduação, incentivando o desenvolvimento de pesquisa em áreas de interesse do Banco.	GT FT 51
		BRIT3: + 7.500 colaboradores.	O Grupo Brisanet emprega + 7.500 colaboradores.	GT FT 52
		BRIT3: união e à qualificação dos nossos colaboradores.	Esse crescimento só foi possível graças ao engajamento, à união e à qualificação dos nossos colaboradores. Só em 2021, contratamos mais de 4 mil novas pessoas e impactamos positivamente a qualidade de vida e o desenvolvimento técnico desses profissionais por todo o Nordeste.	GT FT 53
		BRIT3: 38% da nossa força de trabalho é formada pela mão de obra local	Como 38% da nossa força de trabalho é formada pela mão de obra local, investimos na educação e na capacitação, além de incentivar e financiar o acesso ao ensino superior para os nossos colaboradores. Com isso, 69% deles tiveram na Brisanet o seu primeiro emprego e 63% dos nossos cargos de liderança são ocupados por pessoas da região.	GT FT 54
		BRIT3: investimos em treinamento e capacitação para os nossos colaboradores do call center	Um dos nossos pilares de operação é o relacionamento com os clientes. Os investimentos e avanços em 2021 tiveram o objetivo de trazer a melhor experiência para eles de ponta a ponta. Nesse sentido, investimos em treinamento e capacitação para os nossos colaboradores do call center, visando torná-los cada vez melhores.	GT FT 55
		BRIT3: Capacitamos nossos colaboradores para que busquem entender o que o cliente quer contratar	“Capacitamos nossos colaboradores para que busquem entender o que o cliente quer contratar e como será sua utilização para orientá-lo da melhor forma e, assim, vender o produto correto, aquele que vai conectá-lo com tudo que ele precisa. Não adianta ter o melhor produto se o cliente não souber usá-lo.”	GT FT 56
		BRIT3: Contribuímos, ainda, para a economia	“Queremos sempre agregar para o nosso parceiro. Ele tem o conhecimento local e nós queremos crescer. Contribuímos, ainda,	GT FT 57

		local, com a contratação de pessoas.	para a economia local, com a contratação de pessoas.”	
Gestão Geral	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	BRIT3: COMITÊ DE PESSOAS: Tem a função de apoiar o Conselho de Administração na definição de aspectos relacionados à gestão e retenção de profissionais.	COMITÊ DE PESSOAS: Tem a função de apoiar o Conselho de Administração na definição de aspectos relacionados à gestão e retenção de profissionais. Entre eles estão: as remunerações, o ciclo de desenvolvimento, os treinamentos, o Programa de Participação nos Resultados, a definição dos objetivos de remuneração a longo prazo, a indicação de executivos para cargos estratégicos e o plano de sucessão.	GT FT 58
		BRIT3: Mais de 96% dos colaboradores receberam o treinamento	“Mais de 96% dos colaboradores receberam o treinamento sobre importância do Código de Ética e de seguir suas diretrizes. Para consolidar este tema, enviamos também comunicados e fizemos diversas ações que fortaleceram nossas boas práticas.”	GT FT 59
		BRIT3: Política de Remuneração	Para nortear as nossas ações, publicamos políticas específicas que procuram traduzir situações do dia a dia do Grupo: Política de Remuneração	GT FT 60
		BRIT3: foco no desenvolvimento e contratação de mão de obra local	Outro diferencial é o nosso foco no desenvolvimento e contratação de mão de obra local. Dos nossos cerca de 8 mil colaboradores, hoje 80% deles são da nossa região de influência e, deste total, 62% são do Ceará. Temos uma equipe jovem, cerca de 60% têm entre 18 e 30 anos, dado bem característico de organizações que estimulam a contratação de pessoas no primeiro emprego, como a Brisanet.	GT FT 61
		BRIT3: priorizar a contratação de mão de obra local, temos um foco grande no desenvolvimento de pessoas.	“Ao optarmos por manter a coerência com o nosso propósito e priorizar a contratação de mão de obra local, temos um foco grande no desenvolvimento de pessoas. Acreditamos no potencial local e apostamos nas pessoas. Muitos de nossos colaboradores, que começaram na base, hoje ocupam posição de gestão. É o nosso jeito de ser e de fazer.”	GT FT 62
		BRIT3: Em 2021, dobramos o número de colaboradores	Em 2021, dobramos o número de colaboradores: contratamos uma média de 400 por mês. Um dos grandes desafios nessa expansão foi transmitir nossa cultura e desenvolver a equipe dentro da mesma expectativa de excelência que praticamos com os clientes e que nos tornou	GT FT 63

			reconhecida como uma das melhores operadoras do País.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	BRIT3: Só em 2021, nossos colaboradores passaram por mais de 200 mil horas de treinamento.	Com o crescimento expressivo do último ano, tivemos que ampliar nossa plataforma de treinamento EAD (ensino à distância) e criar trilhas de desenvolvimento para cada colaborador. Só em 2021, nossos colaboradores passaram por mais de 200 mil horas de treinamento.	GT FT 64
		BRIT3: formação de nosso time de líderes	Investimos também na formação de nosso time de líderes e fizemos treinamentos específicos e práticos para a área técnica. Para 2022, a expectativa é continuar investindo em capacitações e, para isso, estamos trabalhando em um projeto de Universidade Corporativa e estruturação de uma trilha de desenvolvimento sobre o 5G, para grande parte de nossa equipe.	GT FT 65
		BRIT3: fábrica de oportunidades, com infinitas possibilidades de desenvolvimento profissional	“A Brisa se transformou em uma fábrica de oportunidades, com infinitas possibilidades de desenvolvimento profissional, com plataformas de desenvolvimento e aprendizado contínuo. Um ganho para as pessoas e para a economia das cidades onde atua.”	GT FT 66
		BRIT3: política de valorização do colaborador	Por sermos uma empresa que acredita no desenvolvimento, mantemos uma política de valorização do colaborador. Só em 2021, fizemos cerca de 800 promoções internas, por meio de nosso Programa de Reconhecimento Interno definido com base em nossos valores.	GT FT 67
		BRIT3: garantir a saúde e o bem-estar dos colaboradores.	Nossa atuação sustentável passa também por garantir a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Investimos em ações para melhoria da qualidade de vida e no cumprimento da legislação trabalhista vigente.	GT FT 68
		BRIT3: capacitamos nosso setor Financeiro e trouxemos novas pessoas com experiência	“Internamente, capacitamos nosso setor Financeiro e trouxemos novas pessoas com experiência de mercado. Além disso, nossos balanços estão sendo auditados, os indicadores acompanhados e ainda estamos consolidando nossas políticas de tesouraria e de recebimentos”, conta Romário Fernandes	GT FT 69
		GRND3: expertise dos nossos times e nossa excelência	Por isso, unimos a expertise dos nossos times e nossa excelência industrial no setor calçadista, ao histórico de distribuição e gestão de marcas globais das equipes da 3G,	GT FT 70

		industrial no setor calçadista	para nos consolidarmos como uma plataforma global no futuro.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	GRND3: aprendizado, protagonismo e inovação	Entre marcas próprias e licenciadas temos um portfólio de aproximadamente 80 marcas, e todos os nossos calçados são feitos em fábricas próprias, com capacidade para produção de mais de 250 milhões de pares por ano. Nossa história é marcada por aprendizado, protagonismo e inovação, atributos que nos fazem caminhar há 50 anos, em direção ao futuro.	GT FT 71
		GRND3: times talentosos que pesquisam tendências para traduzir e lançar moda	Nossa gestão profissionalizada, com times talentosos que pesquisam tendências para traduzir e lançar moda em nível global, garantem a sustentação dos nossos negócios.	GT FT 72
		GRND3: Treinamento e educação	Nossos temas materiais: Treinamento e educação	GT FT 73
		GRND3: o respeito e a garantia de condições dignas de trabalho a todos os colaboradores	Somos auditados regularmente e reconhecidos com a nota máxima do programa, desde 2020. O resultado das avaliações da ABVTEX, em todas as nossas fábricas, atesta nossas boas práticas, o respeito e a garantia de condições dignas de trabalho a todos os colaboradores da Grendene.	GT FT 74
		GRND3: profissionais altamente qualificados, com comprovada experiência técnica, profissional ou acadêmica	O Conselho de Administração, seus Comitês de Assessoramento e a Diretoria são compostos por profissionais altamente qualificados, com comprovada experiência técnica, profissional ou acadêmica, alinhados aos valores e à cultura da Companhia.	GT FT 75
		GRND3: A Grendene conta com uma Política de Indicação de membros do Conselho de Administração	A Grendene conta com uma Política de Indicação de membros do Conselho de Administração, seus Comitês de Assessoramento e Diretoria Estatutária que estabelece os critérios e procedimentos a serem observados para a composição dos grupos que direcionam a Governança Corporativa.	GT FT 76
		GRND3: nossas políticas de remuneração estão alinhadas às práticas de competitividade do mercado	Para maximizar a geração de valor da Companhia, por meio de resultados consistentes, nossas políticas de remuneração estão alinhadas às práticas de competitividade do mercado, visando manter — em nosso quadro — profissionais	GT FT 77

			importantes para o desenvolvimento estratégico da Grendene.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	GRND3: contamos com uma Diretoria de Recursos Humanos e equipes especializadas em Gestão de Pessoas	Para garantir uma condução responsável, escuta ativa e o desenvolvimento das nossas equipes, contamos com uma Diretoria de Recursos Humanos e equipes especializadas em Gestão de Pessoas em todas as unidades onde possuímos operações.	GT FT 78
		GRND3: Em 2021, contratamos 3.295 pessoas para compor os nossos times	Em 2021, contratamos 3.295 pessoas para compor os nossos times e 6.057 pessoas deixaram a Companhia no período.	GT FT 79
		GRND3: Política de Educação Corporativa, revisada em 2019	Desde 2017, implementamos nossa Política de Educação Corporativa, revisada em 2019, que orienta a metodologia de aprendizagem da Universidade Grendene. Essa frente é muito importante para apoiar o desenvolvimento de carreira das nossas pessoas, para oferecer conteúdo educacional alinhado às estratégias do negócio e estimular o processo de aprendizagem atrelado à prática profissional.	GT FT 80
		GRND3: Cada crescimento individual impulsiona a expansão	Orientamos e inspiramos nossos talentos a desenvolverem suas habilidades. Cada crescimento individual impulsiona a expansão da Grendene como um todo.	GT FT 81
		GRND3: promover a capacitação constante dos nossos colaboradores	Para promover a capacitação constante dos nossos colaboradores, contamos com uma área de Educação Corporativa, focada em aprimorar as competências organizacionais e humanas de todos que fazem a Grendene acontecer.	GT FT 82
		GRND3: comunicações frequentes e treinamentos	Para promover a condução ética da Grendene, em 2021, realizamos comunicações frequentes e treinamentos sobre o nosso Canal de Ética e o Código de Conduta, que também abordam temas referentes ao combate à corrupção.	GT FT 83
		GRND3: monitorar e mapear as horas de treinamento em cada uma de nossas unidades	Além disso, possuímos indicadores para monitorar e mapear as horas de treinamento em cada uma de nossas unidades, a fim de promover a capacitação contínua de nossos colaboradores. Dessa forma, finalizamos o ano de 2021 com um acumulado de 59,4 horas de treinamento, total 13% menor que em 2020.	GT FT 84

Gestão Geral	Gerenciament o de Talento e Força de Trabalho	GRND3: garantir um banco de talentos e lideranças necessários à continuidade do negócio, realizamos avaliação comportamental e entrevistas	Para garantir um banco de talentos e lideranças necessários à continuidade do negócio, realizamos avaliação comportamental e entrevistas, para identificar profissionais com potencial para ocuparem novas posições dentro da Companhia. O processo avalia o nível de prontidão de cada candidato, e os pontos a serem desenvolvidos, por meio dos seguintes programas de desenvolvimento: › Estagiar: Programas de Estágios; › Formação de Novos Preparados de Processo; › Formação de Novos Líderes Técnicos; › Formação de Novos Analistas; › Formação de Novos Líderes (Supervisão e Especialistas); › Formação de Novos Coordenadores e Supervisores de Operações; › Formação de Novos Gerentes de Departamento.	GT FT 85
		GRND3: parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)	O Programa Jovem Aprendiz é desenvolvido em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e visa preparar jovens de 14 a 24 anos para a primeira experiência profissional no mercado de trabalho.	GT FT 86
		GRND3: proporcionar uma vivência prática a jovens em formação	O Programa Estagiar é o nosso programa de estágio que busca proporcionar uma vivência prática a jovens em formação, possibilitando que apliquem os conhecimentos adquiridos na vida acadêmica na prática profissional.	GT FT 87
		GRND3: cursos e treinamentos ofertados pela Companhia auxiliaram e impulsionaram o seu desenvolvimento	Para a Diretora, os cursos e treinamentos ofertados pela Companhia auxiliaram e impulsionaram o seu desenvolvimento. Ela também considera a Universidade Grendene um grande diferencial nesse sentido, mas destaca, sobretudo, a autonomia e o encorajamento que a Grendene possibilitou para que se desenvolvesse em diversos aspectos. A liberdade nas tomadas de decisão e na condução dos projetos em que se envolveu, de maneira inovadora, foram fundamentais.	GT FT 88
		GRND3: Política de Recursos Humanos	Política de Recursos Humanos: com orientações sobre a proibição de trabalho forçado, análogo à escravidão e ao trabalho infantil.	GT FT 89
		GRND3: realização de treinamentos com	Além disso, tivemos muitos avanços nessa frente em 2021, com a criação do Comitê de Diversidade da Grendene (saiba mais na	GT FT 90



		uma empresa especializada	página 47), implementação do Canal de Ética para o monitoramento de qualquer violação aos Direitos Humanos em nossas operações, e a realização de treinamentos com uma empresa especializada, voltada aos integrantes do nosso Comitê de Ética, para apoiar a disseminação do nosso Código de Conduta, e o alinhamento do trabalho do Comitê com elevados padrões de ética empresarial.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	GRND3: capacitação e engajamento segue sendo prioridade	Sabemos que, para obter sucesso em nossa Jornada de Sustentabilidade, precisamos do apoio das pessoas que compõem a Grendene. Por isso, o investimento em capacitação e engajamento segue sendo prioridade.	GT FT 91
		HAPV3: Contratação de profissionais	Ações em destaque: combate à Covid-19 – • Contratação de profissionais para reforço durante a pandemia. • Envio de profissionais e insumos para regiões mais afetadas, por meio de aeronaves fretadas	GT FT 92
		HAPV3: Acolhimento de Pessoas.	Nossos pilares: Acolhimento de Pessoas.	GT FT 93
		HAPV3: treinamento e comunicação	Com base nessas premissas, entre abril e dezembro de 2021, a Diretoria de Integridade e Compliance promoveu diferentes ações de treinamento e comunicação com o objetivo de difundir a cultura de integridade no Sistema Hapvida. Exemplos dessas ações foram os 22 treinamentos “Café com Compliance”, com a participação total de 400 colaboradores, além da sensibilização de 118 líderes — incluindo Presidente e Vice-Presidentes e Diretores —, durante o evento de Planejamento Estratégico da Companhia.	GT FT 94
		HAPV3: treinamento de 30 turmas em Proteção de Dados	Por meio dessa estrutura, o Hapvida promoveu, em 2021, o treinamento de 30 turmas em Proteção de Dados, com mais de 600 participantes de todas as áreas da Companhia. Em parceria com a equipe de comunicação, a área de Privacidade produziu quatro vídeos institucionais sobre o tema, organizou a 1ª Semana de Segurança da Informação e Proteção de Dados, realizada de 26 a 30 de julho, e elaborou e publicou uma cartilha sobre	GT FT 95

			Segurança da Informação e Proteção de Dados.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	HAPV3: estabeleceu, em 2021, uma série de requisitos para a contratação de médicos da rede	Ciente de que a qualidade assistencial do Sistema está diretamente ligada à qualificação da equipe médica, o Hapvida estabeleceu, em 2021, uma série de requisitos para a contratação de médicos da rede, por meio de uma plataforma de análise, que deve ser integralmente implantada em 2022.	GT FT 96
		HAPV3: Haplider, programa que treina gestores	Ciente da importância e da sensibilidade que o momento exige, o Hapvida busca desenvolver seus líderes para que tenham habilidades para conduzir o processo de demissão de colaboradores. Por isso, a Companhia criou o Haplider, programa que treina gestores para exercer essa função da forma mais ética e alinhada às melhores práticas de gestão de pessoas estabelecidas pelo mercado.	GT FT 97
		HAPV3: projeto Evoluir, o Hapvida desenvolveu um processo de identificação e desenvolvimento de pessoas	Por meio do projeto Evoluir, o Hapvida desenvolveu um processo de identificação e desenvolvimento de pessoas com potencial para assumir posições estratégicas e de liderança dentro da organização. A nova política de sucessão está em processo de validação e, com ela, a Companhia busca estabelecer uma trajetória clara de carreira para seus colaboradores.	GT FT 98
		HAPV3: ações educativas dedicadas a diferentes categorias funcionais	A fim de estimular o aprimoramento contínuo de seus colaboradores, o Hapvida conta com ações educativas dedicadas a diferentes categorias funcionais, em todas as suas unidades. Em 2021, ainda em decorrência da pandemia e de seus desdobramentos, a programação de capacitações foi impactada. Ao longo do ano, 345 mil horas <sup>4</sup> de treinamentos foram destinadas aos colaboradores do Sistema, uma média de 8,7 horas por profissional — 6,7 horas para homens e 9,6 para mulheres. No período, foram investidos R\$ 929,8 mil <sup>5</sup> nessas atividades.	GT FT 99
		HAPV3: a área responsável pelos treinamentos do Hapvida realizou um mapeamento individual de lideranças	Diante da grande expansão do Sistema em 2021, a área responsável pelos treinamentos do Hapvida realizou um mapeamento individual de lideranças, com o objetivo de desenvolver as competências necessárias para o crescimento da Companhia. Foram, ao todo, 16 treinamentos presenciais e	GT FT 10 0

			online com foco na promoção de habilidades e autoconhecimento de gestores e diretores.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	HAPV3: Os treinamentos obrigatórios para o corpo funcional de Enfermagem do Hapvida	Os treinamentos obrigatórios para o corpo funcional de Enfermagem do Hapvida são definidos pela Diretoria de Enfermagem e pelo Departamento de Práticas Assistenciais Corporativas, de acordo com as necessidades das unidades. As temáticas são priorizadas levando em consideração as necessidades de implantação das diretrizes das melhores práticas assistenciais, bem como dos protocolos para a segurança do paciente.	GT FT 10 1
		HAPV3: 645 médicos participaram de treinamentos	Em 2021, 645 médicos participaram de treinamentos presenciais ou por meio da plataforma Ensigne Online, disponibilizados pelo Hapvida. Além de temas técnicos, os treinamentos abordaram assuntos como inteligência emocional e diversidade. Ao todo, foram 14 temas que o Hapvida ofereceu a esses profissionais pela plataforma.	GT FT 10 2
		HAPV3: foram contratados 3.646 profissionais de apoio hospitalar	Na busca por reduzir a exposição e a sobrecarga dos colaboradores da linha de frente do combate à Covid-19, o Hapvida ampliou de forma significativa seu quadro funcional no enfrentamento da pandemia. Ao todo, foram contratados 3.646 profissionais de apoio hospitalar, como enfermeiros, maqueiros e camareiros para vagas temporárias, para reforçar o atendimento aos pacientes	GT FT 10 3
		HAPV3: o treinamento e a capacitação do uso do Sistema Nacional de Informações	Ao longo de 2021, a Companhia buscou aprimorar a gestão dos resíduos das unidades hospitalares do Sistema, com destaque para o treinamento e a capacitação do uso do Sistema Nacional de Informações sobre a gestão dos Resíduos Sólidos e a inclusão de indicadores sobre o tema no selo de qualidade da Companhia, o Qualitotal.	GT FT 04
		MDIA3: gestão de pessoas; indicação e sucessão dos membros do Conselho de Administração	O Comitê de Gente e Gestão tem como objetivo assessorar o Conselho de Administração em temas pertinentes a gente e gestão, incluindo gestão de pessoas; indicação e sucessão dos membros do Conselho de Administração, de seus Comitês e da Diretoria Estatutária; remuneração dos membros do Conselho de	GT FT 10 5

			Administração e da Diretoria Estatutária; definição de benefícios e metas e de programas de desenvolvimento e retenção de talentos; e estabelecimento de práticas de gestão que favoreçam a meritocracia.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	MDIA3: Também realizamos 12 ações de treinamento	Também realizamos 12 ações de treinamento, que geraram 18 mil horas, alcançando 4.365 profissionais, entre diretores, gerentes, coordenadores, supervisores e demais colaboradores. Em maio de 2021, em um Encontro de Negócio com a Liderança, do Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL), discorremos sobre o Programa de Compliance para 677 gestores participantes do evento. Para os recém-admitidos, esses temas estão inseridos no processo de integração.	GT FT 10 6
		MDIA3: Programa Parceiros de Resultados, que capacitou colaboradores em diversas áreas	Fortalecemos nossa metodologia de acompanhamento mensal de resultados, baseados na gestão pelas diretrizes e gestão matricial de despesas. Destaque especial para a criação do Programa Parceiros de Resultados, que capacitou colaboradores em diversas áreas para realizar uma análise mais profunda dos nossos indicadores e metas, em um processo de melhoria contínua na busca por resultados expressivos e sustentáveis.	GT FT 10 7
		MDIA3: O foco das ações de educação corporativa foram as lideranças, colaboradores	Alcançamos parcialmente a meta de aplicar conteúdos de Sustentabilidade em 100% das trilhas de formação das Escolas da Universidade Corporativa. O foco das ações de educação corporativa foram as lideranças, colaboradores da indústria e comercial, não contemplando alguns grupos de profissionais.	GT FT 10 8
		MDIA3: Universidade Corporativa.	ANÁLISE DAS CONEXÕES DO NEGÓCIO COM OS ODS – ODS 4 EDUCAÇÃO DE QUALIDADE: Universidade Corporativa. Iniciativas voluntárias com jovens de comunidades do entorno.	GT FT 10 9
		MDIA3: migração de treinamentos para plataformas on-line como Sistema HCM	Procedimento de Normatização de Documentos, que integrarão a plataforma ainda em 2022. Realizamos, ainda, a migração de treinamentos para plataformas on-line como Sistema HCM e Microsoft Teams.	GT FT 11 0

Gestão Geral	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	MDIA3: Implantamos um novo sistema de recrutamento e seleção	Implantamos um novo sistema de recrutamento e seleção, tanto para seleções externas quanto internas. A plataforma de inteligência artificial Gupy agiliza o processo seletivo, promove a diversidade, aumenta a assertividade e melhora a experiência dos candidatos durante o processo seletivo.	GT FT 111
		MDIA3: as diretrizes, padrões e procedimentos relacionados à gestão de cargos, carreira e remuneração	Adotamos políticas e regulamentos internos nas práticas de gestão de pessoas. Entre esses documentos, destacam-se as diretrizes para a condução de processos seletivos com transparência, equidade, diversidade e respeito aos direitos humanos; as diretrizes, padrões e procedimentos relacionados à gestão de cargos, carreira e remuneração aplicadas independentemente de gênero, orientação sexual, etnia, raça, deficiência e faixa etária; a política de transferência entre departamentos e estabelecimentos; e as regras para o processo de desligamento de colaboradores.	GT FT 112
		MDIA3: atenção a atividades de Treinamento e Desenvolvimento (T&D)	A M. Dias Branco direciona recursos financeiros e atenção a atividades de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), com o objetivo de capacitar e desenvolver colaboradores, além de promover temas importantes para a cultura corporativa sustentável. Em 2021, foram realizadas diversas ações de desenvolvimento, o que resultou em 438 mil horas de treinamento, com a participação de cerca de 13 mil colaboradores.	GT FT 113
		MDIA3: compromisso a contratação e o desenvolvimento de pessoas com deficiências (PCDs)	Temos como compromisso a contratação e o desenvolvimento de pessoas com deficiências (PCDs) e aprendizes, além da promoção da diversidade, equidade e inclusão, tratando todos de forma justa e igualitária, com respeito às individualidades. Em 2021, esses temas avançaram ainda mais dentro da Companhia com o lançamento da Política de Direitos Humanos, Diversidade e Inclusão.	GT FT 114
		MDIA3: Programa de Desenvolvimento de Competências, o Programa de Desenvolvimento de Líderes	Entre as iniciativas da Universidade Corporativa, estão os Programas de Compliance (abordam políticas e códigos da empresa), as Jornadas do Conhecimento (abordam temas como produtividade, ESG e inovação), o Programa de	GT FT 115

			Desenvolvimento de Competências, o Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL), bem como Mentoring e Coaching para colaboradores priorizados.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	MDIA3: Políticas de Recrutamento, Seleção e Carreira	Diversidade, Equidade e Inclusão também são temáticas contempladas pelas Políticas de Recrutamento, Seleção e Carreira, Remuneração e Benefícios	GT FT 11 6
		MDIA3: promovidos um curso de Libras on-line e uma capacitação de PCDs	Também foram promovidos um curso de Libras on-line e uma capacitação de PCDs em parceria com o IEP (Instituto de Educação Portal) em Fortaleza.	GT FT 11 7
		MDIA3: foram realizadas avaliações de performance e feedback	Em 2021, foram realizadas avaliações de performance e feedback formal para 1.625 colaboradores, entre especialistas, analistas, profissionais de gestão e diretores executivos.	GT FT 11 8
		MDIA3: treinamentos nos temas: Segurança em Instalações e Serviços com Eletricidade (NR10);	Com relação à capacitação de colaboradores em SST, realizamos treinamentos nos temas: Segurança em Instalações e Serviços com Eletricidade (NR10); Transporte e Manuseio de Materiais (NR11); Segurança no Trabalho em Máquinas e Equipamentos (NR12); Espaço Confinado (NR33); Trabalho em Altura (NR35); Treinamentos sobre Permissão de Trabalho de Risco (PTR); Treinamento de Observadores de Comportamento Seguro;	GT FT 11 9
		MDIA3: Emprega Mais	Emprega Mais: Em parceria com o Senai, a Companhia forneceu capacitação gratuita para as comunidades do entorno de quatro unidades: duas em Fortaleza/CE; em Salvador/BA e Jaboatão dos Guararapes/PE. Ao todo, foram 5 cursos e 75 pessoas capacitadas em cursos como Eletricista Industrial, Assistente Administrativo, de Produção e de Logística.	GT FT 12 0
		PGMN3: investimos em nossa universidade corporativa, a UP Farma, com treinamentos voltados aos nossos colaboradores	Também investimos em nossa universidade corporativa, a UP Farma, com treinamentos voltados aos nossos colaboradores e para a população em geral, tendo como grande objetivo torná-la a maior referência em formação para varejo farmacêutico no Brasil. Como resultado de todo esse trabalho em gestão de pessoas, fomos reconhecidos como um ótimo lugar para se trabalhar pelo GPTW.	GT FT 12 1

Gestão Geral	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	PGMN3: Reunindo aproximadamente 21 mil colaboradores	Reunindo aproximadamente 21 mil colaboradores, realizamos mais de 100 milhões de atendimentos por ano, com uma base de mais de 15 milhões de clientes ativos.	GT FT 12 2
		PGMN3: Comitê de Gente e Cultura: Vinculado às competências de gestão de pessoas, tratando de temas como remuneração, incentivo, desempenho	Comitê de Gente e Cultura: Vinculado às competências de gestão de pessoas, tratando de temas como remuneração, incentivo, desempenho e comunicação com colaboradores. É um comitê bastante propositivo, que apresenta ações dentro dessas esferas de atuação.	GT FT 12 3
		PGMN3: Realização de treinamentos	Realização de treinamentos: Várias áreas participaram de capacitações sobre segurança da informação, até mesmo novos colaboradores durante a integração.	GT FT 12 4
		PGMN3: CONTAMOS COM UM TIME DE 21.026 COLABORADORES QUEM TÊM O CUIDADO PELAS PESSOAS	NAS 348 CIDADES BRASILEIRAS ONDE ATUAMOS, CONTAMOS COM UM TIME DE 21.026 COLABORADORES QUEM TÊM O CUIDADO PELAS PESSOAS COMO O MAIOR PROPÓSITO DE SEU TRABALHO. EM SUA MAIORIA, NOSSA EQUIPE É FORMADA POR MULHERES, QUE REPRESENTAM 59% DE NOSSA FORÇA DE TRABALHO. CERCA DE 80% DE NOSSO TIME ESTÁ CONCENTRADO NAS REGIÕES NORDESTE E SUDESTE DO PAÍS. POSSUÍMOS TAMBÉM CERCA DE 1,2 MIL COLABORADORES INDIRETOS.	GT FT 12 5
		PGMN3: Admissões e demissões	Admissões e demissões: Embora 2021 tenha sido um ano desafiador, conseguimos manter nosso crescimento orgânico e gerar 1.338 novos postos de trabalho. Ao todo, foram 6.107 admissões, versus 4.769 demissões, conforme dados a seguir.	GT FT 12 6
		PGMN3: jornada de “Escala de Trabalho Inteligente” em todas as lojas da rede de atendimento, com o controle dos horários de maior fluxo de clientes e ajustes nos turnos dos colaboradores.	Escala de trabalho inteligente: Em outubro, adotamos a jornada de “Escala de Trabalho Inteligente” em todas as lojas da rede de atendimento, com o controle dos horários de maior fluxo de clientes e ajustes nos turnos dos colaboradores. Com isso, conseguimos organizar e otimizar a gestão de escala dos operadores em loja, atender a demanda de cada unidade de acordo com sua realidade, garantindo um atendimento	GT FT 12 7

			ainda melhor ao cliente e proporcionando mais qualidade de vida aos colaboradores.	
Gestão Geral	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	PGMN3: A gestão de pessoas é uma de nossas prioridades e um dos principais eixos estratégicos do nosso negócio.	A gestão de pessoas é uma de nossas prioridades e um dos principais eixos estratégicos do nosso negócio. Exemplo disso são os Grupos de Desenvolvimento (GDs): quando identificamos colaboradores com menor performance em lojas, implementamos um plano de desenvolvimento com foco em competências técnicas e comportamentais. Assim, esses colaboradores têm a chance de aprimorar suas habilidades, melhorando – por consequência – seu desempenho e produtividade.	GT FT 12 8
		PGMN3: NOSSO FOCO É CAPACITAR OS COLABORADORES EM TODOS OS NÍVEIS DE ATUAÇÃO	NOSSO FOCO É CAPACITAR OS COLABORADORES EM TODOS OS NÍVEIS DE ATUAÇÃO, POR MEIO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTOS, POIS ACREDITAMOS QUE O DESENVOLVIMENTO E O CONHECIMENTO TRANSFORMAM AS PESSOAS E OS NEGÓCIOS.	GT FT 12 9
		PGMN3: A universidade corporativa da Pague Menos oferece formação para colaboradores	A universidade corporativa da Pague Menos oferece formação para colaboradores de todas as áreas operacionais. A iniciativa conta com formações virtuais e presenciais, estrutura de campus e lojas-escolas, que auxiliam na disseminação do conhecimento e na jornada de desenvolvimento de nossos colaboradores.	GT FT 13 0
		PGMN3: A UP Farma promove treinamento e capacitação por meio de seis escolas de formação	A UP Farma promove treinamento e capacitação por meio de seis escolas de formação: Escola de líderes Trabalha competências técnicas e comportamentais e dissemina a cultura da Companhia. Educafarma Trata de temas farmacológicos e regulatórios, focada em capacitação clínica para nossos farmacêuticos. Escola de excelência em atendimento Treina e desenvolve nossas equipes dentro dos padrões de atendimento da Pague Menos, com foco na experiência do cliente. Escola de excelência operacional Com foco em produtividade, promove conhecimentos técnicos e cria processos mais eficientes. Escola de tecnologia Busca soluções inovadoras para aprimorar e modernizar a nossa rotina no varejo. Escola de varejo do	GT FT 13 1



			futuro Promove práticas de inclusão, diversidade e sustentabilidade	
Gestão Geral	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	PGMN3: processo de avaliação está estruturado com base no fluxo de: 1. Autoavaliação do colaborador; 2. Avaliação do gestor; 3. Comitês de carreira e sucessão.	Avaliação de desempenho: Também foi ao longo de 2021 que implementamos nossa área de Desempenho, Carreira e Sucessão. Nosso processo de avaliação está estruturado com base no fluxo de: 1. Autoavaliação do colaborador; 2. Avaliação do gestor; 3. Comitês de carreira e sucessão.	GT FT 13 2
		PGMN3: Nosso programa de Formação de Desenvolvedores de Sistemas	UP Code: Nosso programa de Formação de Desenvolvedores de Sistemas com foco no processo de aceleração digital da nossa rede. A primeira turma contou com 26 jovens selecionados, sendo um terço deles em situação de vulnerabilidade social de Fortaleza (CE).	GT FT 13 3
		PGMN3: apostamos no treinamento de nossas equipes	Ao longo de 2021, apostamos no treinamento de nossas equipes para atuar de forma mais consciente na gestão dos recursos. Como parte desse trabalho, desenvolvemos uma Cartilha de Eficiência Energética, que orienta os colaboradores a adotarem práticas responsáveis em seu dia a dia. Para 2022, deverá ser publicada uma Política de Eficiência Energética.	GT FT 13 4
		PGMN3: Na Up Farma, nossa Universidade Corporativa, oferecemos um curso específico sobre ASG e gestão ambiental	Na Up Farma, nossa Universidade Corporativa, oferecemos um curso específico sobre ASG e gestão ambiental e lançamos o e-book “Qual a importância dos ODS para as organizações?”.	GT FT 13 5
	Gerenciamento do conhecimento	AERI3: Conselho de Administração também estabelece as atribuições dos executivos, realiza a supervisão e avaliação periódica dos riscos, além de definir o nível e o grau de exposição que a Aeris está disposta a aceitar na execução de suas estratégias	Órgão responsável pela eleição e destituição dos diretores, o Conselho de Administração também estabelece as atribuições dos executivos, realiza a supervisão e avaliação periódica dos riscos, além de definir o nível e o grau de exposição que a Aeris está disposta a aceitar na execução de suas estratégias de negócio e na condução das atividades. As reuniões ordinárias são realizadas quatro vezes por ano – e extraordinariamente sempre que necessário.	GC 1

Gestão Geral		AERI3: Diretoria Executiva da Aeris é responsável por conduzir a execução da estratégia traçada	Composta por seis diretores, a Diretoria Executiva da Aeris é responsável por conduzir a execução da estratégia traçada pelo Conselho de Administração. Assim, compete aos diretores zelar pelo cumprimento das políticas e diretrizes organizacionais, em especial às voltadas para sustentabilidade e integridade, de acordo com as disposições do Estatuto Social da Companhia, representando os interesses dos acionistas e dos demais agentes com os quais a Aeris se relaciona.	GC 2
		AERI3: POLÍTICA DE NEGOCIAÇÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS	POLÍTICA DE NEGOCIAÇÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS: Criada com o objetivo de estabelecer as regras e diretrizes a serem observadas pelas Pessoas Vinculadas no que tange à negociação dos Valores Mobiliários. Ainda, busca coibir o uso indevido de Informação Privilegiada.	GC 3
		AERI3: POLÍTICA DE DIVULGAÇÃO DE FATOS	POLÍTICA DE DIVULGAÇÃO DE FATOS: Traz as regras, procedimentos e caminhos em relação à utilização e à divulgação de Informações Relevantes bem como aborda sobre o sigilo de Informações Privilegiadas.	GC 4
		AERI3: POLÍTICA DE INDICAÇÃO	POLÍTICA DE INDICAÇÃO: Registra os critérios a serem observados na determinação da composição e no processo de indicação dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria e Comitês da Companhia.	GC 5
		AERI3: COMISSÃO DE INTEGRIDADE	COMISSÃO DE INTEGRIDADE: Tem como função fazer a apuração e investigação das denúncias recebidas via Canal de Denúncias (ver a seguir), coletando as evidências necessárias para constatar a procedência ou improcedência das manifestações recebidas, informando o resultado ao Comitê de Integridade. A fim de assegurar sua independência, é composta por empregados de reconhecida idoneidade, de diversas áreas, indicados pelo Comitê de Integridade. Não há participação de qualquer membro da Administração e subordinação à hierarquia do Comitê de Integridade.	GC 6
	Gerenciament o do conhecimento	AERI3: uma denúncia relacionada à discriminação, após investigada, foi	A Companhia não constatou casos de corrupção procedentes. Porém, uma denúncia relacionada à discriminação, após investigada, foi comprovada como	GC 7

		comprovada como procedente e resultou na aplicação de medida disciplinar	procedente e resultou na aplicação de medida disciplinar. A Companhia realizou no ano de 2021 o Workshop de Diversidade, para todos os colaboradores, com foco no combate à discriminação.	
Gestão Geral		BNBR3: lançou, ainda, editais com recursos do Fundo Científico, Tecnológico e de Inovação (Fundeci), dentre os quais destaca-se o de Subvenção Econômica para Inovação em empresas	Em 2021, o Banco do Nordeste lançou, ainda, editais com recursos do Fundo Científico, Tecnológico e de Inovação (Fundeci), dentre os quais destaca-se o de Subvenção Econômica para Inovação em empresas, visando fomentar o desenvolvimento de soluções inovadoras para aumentar a capacidade de competição e a sustentabilidade, observando as melhores práticas ASG (Ambiental, Social e Governança) das empresas.	GC 8
		BNBR3: foram implementadas pequenas alterações na matriz de materialidade, que consistiram na retirada de três temas	Visando a uma melhor organização e maior fluidez do conteúdo do relato, foram implementadas pequenas alterações na matriz de materialidade, que consistiram na retirada de três temas, com redirecionamento de seus conteúdos para outros temas afins, de forma que as informações mais relevantes continuarão a ser relatadas.	GC 9
		BNBR3: Educação e formação contextualizadas na construção de conhecimentos e práticas acessíveis, que considerem e valorizem os saberes e experiências locais no intercâmbio de conhecimentos, agregando a produção científica, assim como as diferentes potencialidades e recursos de cada região.	As ações de capacitação do programa pretendem suprir a carência de informação dos clientes em assuntos concernentes às atividades desenvolvidas e gerenciamento de recursos financeiros e equilíbrio orçamentário. Educação e formação contextualizadas na construção de conhecimentos e práticas acessíveis, que considerem e valorizem os saberes e experiências locais no intercâmbio de conhecimentos, agregando a produção científica, assim como as diferentes potencialidades e recursos de cada região. Essa troca de saberes e experiências é fundamental e revela a importância das metodologias participativas para a significação dos conteúdos, impulsionando mudanças substanciais no meio rural.	GC 10
		BNBR3: O Banco mantém informações sobre contatos de relacionamento, classificadas por grupo de público	O Banco mantém informações sobre contatos de relacionamento, classificadas por grupo de público, a fim de permitir maior integração e conhecimento quanto ao relacionamento com cada segmento das partes interessadas. Essa classificação é	GC 11

			utilizada quando da formação de público-alvo para planejamento e inteligência estratégica, estabelecimento de parcerias, ações de comunicação, eventos institucionais, promoção de engajamento, entre outros. A base dessas informações é construída a partir de indicações, das diversas unidades do Banco, de pessoas ou organizações com quem se relacionam por meio de seus produtos e serviços ou prestam informações.	
Gestão Geral	Gerenciament o do conhecimento	BNBR3: Universidade Corporativa, que promove a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de competências alinhadas às estratégias institucionais,	As ações de desenvolvimento dos empregados do Banco do Nordeste são geridas pela Universidade Corporativa, que promove a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de competências alinhadas às estratégias institucionais, contribuindo para alcançar os desafios propostos.	GC 12
		BRIT3: POLÍTICAS – Para nortear as nossas ações, publicamos políticas específicas	POLÍTICAS – Para nortear as nossas ações, publicamos políticas específicas que procuram traduzir situações do dia a dia do Grupo: Política de Informação	GC 13
		HAPV3: LOCALIZAÇÃO ESTRATÉGICA	LOCALIZAÇÃO ESTRATÉGICA: Distribuição inteligente das unidades de atendimento, com competitividade, a partir de uma robusta expansão geográfica.	GC 14
		HAPV3: Academia Evoluir, programa de formação corporativa do Sistema, que será lançado em 2022 e tem como foco a aprendizagem contínua, a gestão do conhecimento e a visão de futuro para a Companhia.	Academia Evoluir: O Hapvida concluiu, em 2021, a formatação da Academia Evoluir, programa de formação corporativa do Sistema, que será lançado em 2022 e tem como foco a aprendizagem contínua, a gestão do conhecimento e a visão de futuro para a Companhia. Dentro da Academia, os colaboradores terão trilhas de aprendizagem técnica e comportamental, com treinamentos obrigatórios para os participantes, com o intuito de fortalecer a cultura organizacional e promover uma evolução coletiva do Sistema. Além das aulas obrigatórias, os colaboradores terão treinamentos opcionais de desenvolvimento pessoal e profissional.	GC 15
		MDIA3: Iniciamos em 2021 a construção do nosso	Iniciamos em 2021 a construção do nosso plano de continuidade de negócio. O primeiro passo foi criar um processo de	GC 16

		plano de continuidade de negócio.	de análise do impacto do negócio – BIA (Business Impact Analysis), que consiste em mapear as dependências e os riscos mais críticos para a M. Dias Branco que podem interromper a operação (pessoas, insumos, sistemas, entre outros).		
Gestão Geral		PGMN3: analisa as Demonstrações Financeiras da Companhia e delibera sobre o destino do lucro		O órgão máximo da governança da Pague Menos é a Assembleia Geral de Acionistas, instalada e presidida pela Presidente do Conselho de Administração — com o objetivo de deliberar e votar itens dispostos no artigo 132 da Lei das S.A.. Uma vez ao ano, a Assembleia analisa as Demonstrações Financeiras da Companhia e delibera sobre o destino do lucro líquido e a distribuição de dividendos, entre outras atribuições.	GC 17
	Gerenciamento do conhecimento	PGMN3: Melhorias adotadas com base nas avaliações de Saúde e Segurança		Melhorias adotadas com base nas avaliações de Saúde e Segurança: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança para mobiliário mais ergonômico.</li> <li>• Disponibilização em nossa Universidade Corporativa de diversos conteúdos sobre Saúde e Segurança para os nossos colaboradores.</li> <li>• Realização de treinamentos de capacitação.</li> <li>• Início da construção de uma estrutura de ambulatório no Centro de Distribuição da Bahia.</li> </ul>	GC 18
		AERI3: entregamos produtos personalizados para clientes nacionais e internacionais		Tendo a qualidade como marca fundamental, entregamos produtos personalizados para clientes nacionais e internacionais, mantendo a liderança no Brasil e com participação de, aproximadamente, 7% do mercado global – excluído o mercado chinês. Isso é fruto de muito trabalho, com processos, criação de padrões e procedimentos e adoção das melhores práticas socioambientais.	GP F1
		MDIA3: CATEGORIAS DE PRODUTOS: Biscoitos de trigo e arroz Massas de trigo e milho Farinhas e farelos de trigo		CATEGORIAS DE PRODUTOS: Biscoitos de trigo e arroz Massas de trigo e milho Farinhas e farelos de trigo Misturas para bolos Margarinas e cremes vegetais Bolos Snacks de milho, trigo e batata Torradas Biscoitos cobertos de chocolate Pasta de amendoim Molhos Temperos Chocolates	GP F2
	MDIA3: Nossas marcas estão presentes nos principais aplicativos de delivery		Nossas marcas estão presentes nos principais aplicativos de delivery do País, como Rappi, iFood e Cornershop, e nos maiores marketplaces, como Mercado	GP F3	

	Gerenciament o do Portfólio		Livre, Amazon, Magazine Luiza e Americanas	
Gestão Geral		MDIA3: enriquecemos nosso portfólio com as marcas Fit Food, Frontera e Smart	Com mais uma aquisição, enriquecemos nosso portfólio com as marcas Fit Food, Frontera e Smart, nos fortalecendo no segmento de alimentossaudáveis e produtos com maior valor agregado.	GP F4
		MDIA3: portfólio de marcas fortes, com abrangência nacional e distribuição pulverizada	Outros destaques do modelo de negócio são: o portfólio de marcas fortes, com abrangência nacional e distribuição pulverizada; o moderno parque de produção, com plantas estrategicamente localizadas; a solidez financeira e a forte geração de caixa para sustentar a estratégia de crescimento.	GP F5
		MDIA3: dedicamos atenção sobretudo ao portfólio, mix de produtos	Para continuar crescendo, dedicamos atenção sobretudo ao portfólio, mix de produtos e canais de distribuição, aproveitando a malha logística já existente, com foco em processos ágeis.	GP F6
		MDIA3: 100% dos produtos no mercado interno	Alcançamos a meta de manter 100% dos produtos no mercado interno fabricados sem gordura parcial hidrogenada.	GP F7
		MDIA3: A mensagem valoriza o portfólio da marca	A marca apresentou um novo posicionamento: “Tem diferença. Tem sabor”. A mensagem valoriza o portfólio da marca enquanto celebra a diversidade de experiências, opiniões, gerações, percepções e culturas.	GP F8
		MDIA3: Por meio da aquisição da Latinex, incluímos no portfólio as marcas Fit Food, Frontera, Smart e Taste & Co	Por meio da aquisição da Latinex, incluímos no portfólio as marcas Fit Food, Frontera, Smart e Taste & Co, expandindo nossa posição no mercado de heathyfood e de produtos de alto valor agregado. Passamos também a ser os importadores exclusivos no Brasil da marca Tyrrell’s, que conta com um portfólio premiado de Batatas Chips artesanais de sabores únicos.	GP F9
		PGMN3: oferecemos aos nossos clientes diversos serviços voltados à saúde e bem-estar	Além de produtos, oferecemos aos nossos clientes diversos serviços voltados à saúde e bem-estar, como a aplicação de testes rápidos, vacinas e medicamentos injetáveis, acompanhamento de patologias crônicas, check-ups laboratoriais, entre outros. Atualmente, contamos com mais de 60 protocolos de saúde ofertados pelo Clinic Farma, nosso consultório farmacêutico instalado em aproximadamente 900 lojas da rede.	GP F1 0

Gestão Geral	Gerenciamento do Portfólio	PGMN3: ampla diversificação e variedade de produtos	Nossas lojas têm a ampla diversificação e variedade de produtos como um grande diferencial. Comercializamos 15,6 mil itens, de 440 fornecedores, com foco no varejo farmacêutico, oferecendo medicamentos de referência e genéricos, produtos polivitamínicos e itens de perfumaria que vão da higiene à beleza.	GP F1 1
		PGMN3: Prateleira infinita	Prateleira infinita: Integração dos estoques que permite o envio de produtos, mesmo quando ausentes na loja física, diretamente para a casa dos consumidores.	GP F1 2
		PGMN3: Lockers	Lockers: Tendência no varejo, solução de armazenamento que facilita a entrega de um pedido feito on-line, aumentando as opções de retirada da compra.	GP F1 3
		PGMN3: Marketplace	Marketplace: Ampliamos nosso alcance e visibilidade de marca oferecendo nossos produtos também através de canais de venda de terceiros.	GP F1 4
		PGMN3: ampliação de sortimento, precificação e ações promocionais	O mix de vendas em 2021 evoluiu com categorias estratégicas ganhando representatividade em vendas, casos de medicamentos genéricos e serviços. O crescimento reflete os esforços em ampliação de sortimento, precificação e ações promocionais direcionadas para essas categorias.	GP F1 5
		PGMN3: Investimos, nos últimos anos, em uma estratégia de gerenciamento de categorias de produtos.	Sortimento: Investimos, nos últimos anos, em uma estratégia de gerenciamento de categorias de produtos. A melhoria na disponibilidade de produtos em loja é uma equação que envolve quantidade de produtos (sortimento), ruptura, índice de perdas e capital de giro. Encerramos 2021 com uma média de 9,8 mil produtos ativos, alta de 19% em relação ao final de 2020. Reduzimos também o nível de ruptura e índice de perdas, mantendo o ciclo de caixa em patamar controlado.	GP F1 6
		PGMN3: ESTRATÉGIA DE AMPLIAÇÃO DO PORTFÓLIO	O AME, NOSSO CANAL DE MEDICAMENTOS ESPECIAIS, CONTINUA SE DESENVOLVENDO EM RITMO ACELERADO. EM 2021, ESSE CANAL APRESENTOU CRESCIMENTO DE 171%, ALAVANCADO POR UMA ESTRATÉGIA DE AMPLIAÇÃO DO PORTFÓLIO, VISITAÇÃO MÉDICA E O DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE SUPORTE AO PACIENTE (PSP),	GP F1 7

			QUE FECHOU COM ANO COM MAIS DE 5 MIL CLIENTES ATENDIDOS.	
Gestão Geral		PGMN3: FORNECER PRODUTOS E SERVIÇOS DE QUALIDADE E SEGURANÇA	NOSSA PRINCIPAL PREOCUPAÇÃO É FORNECER PRODUTOS E SERVIÇOS DE QUALIDADE E SEGURANÇA, QUE ESTEJAM DENTRO DAS EXIGÊNCIAS LEGAIS, REGULATÓRIAS E INTERNAS (COMO AS EXIGIDAS POR AUDITORIAS REALIZADAS PELA PRÓPRIA PAGUE MENOS). ASSIM, GARANTIMOS ABSOLUTO RESPEITO AOS NOSSOS CLIENTES, QUE ESTÃO NO CENTRO DOS NOSSOS NEGÓCIOS.	GP F1 8
	Gerenciamento do Portfólio	PGMN3: incrementar a gestão de estoque, buscando garantir que nossos clientes encontrassem os produtos que procuravam.	Além de oferecer qualidade, queremos que nossos consumidores vivam plenamente, tendo suas necessidades atendidas quando, como e da forma que precisam. Por isso, em 2021 seguimos nosso plano de incrementar a gestão de estoque, buscando garantir que nossos clientes encontrassem os produtos que procuravam.	GP F1 9
		PGMN3: aquisição de produtos nacionais, sendo eles máscaras descartáveis, multivitamínicos, aparelhos de saúde	Em relação às Marcas Próprias, nossa cadeia se concentra na aquisição de produtos nacionais, sendo eles máscaras descartáveis, multivitamínicos, aparelhos de saúde, itens de cuidado corporal, higiene infantil e capilar, primeiros socorros, incontinência e proteção solar	GP F2 0
	Gerenciamento Financeiro dos Serviços	AERI3: aumento da receita operacional líquida em 12,6%	Durante o ano de 2021, a Companhia descomissionou duas linhas de produção, fez a transição de duas linhas maduras para não maduras e instalou cinco novas linhas, das quais três para o novo cliente Siemens Gamesa – esse novo contrato, que envolve capacidade total equivalente a 3,8 gigawatts de potência e valor estimado de R\$ 3 bilhões, fortalecerá o crescimento da Companhia. Como resultado, houve um aumento da receita operacional líquida em 12,6%, fechando o ano com R\$ 2.486,2 milhões em faturamento	GF S1
		AERI3: investiu, em 2021, R\$ 394,4 milhões. Parte desses recursos foram destinados à aquisição de novos terrenos, a construção de infraestrutura básica	Para realizar esse novo ciclo, a Aeris investiu, em 2021, R\$ 394,4 milhões. Parte desses recursos foram destinados à aquisição de novos terrenos, a construção de infraestrutura básica e a implantação de linhas de produção preparadas para pás com mais de 100 metros de comprimento.	GF S2



		e a implantação de linhas de produção		
Gestão Geral		AERI3: monitoramento das demonstrações e informações financeiras	Vinculado diretamente ao Conselho de Administração, o Comitê de Auditoria Estatutário tem por finalidade assessorar os conselheiros no controle de qualidade e monitoramento das demonstrações e informações financeiras, no gerenciamento de riscos e nos controles internos da Companhia. É um órgão colegiado, de funcionamento permanente.	GF S3
		AERI3: RISCO FINANCEIRO: está associado às operações financeiras/contábeis da Companhia e à possibilidade de emissão de relatórios incompletos, inexatos ou intempestivos	RISCO FINANCEIRO: está associado às operações financeiras/contábeis da Companhia e à possibilidade de emissão de relatórios incompletos, inexatos ou intempestivos, expondo-a a penalidades. Adicionalmente, é o risco de que os fluxos de caixa não sejam administrados corretamente.	GF S4
		AERI3: refinanciamento das dívidas bancárias – contraídas antes da abertura de capital da Companhia	Assim, apesar dos desafios, o ano de 2021 foi de crescimento para a Companhia, que firmou contratos de fornecimento de pás com potencial de ordens que superam o dobro de entregas do ano, contribuindo para que o total de ordens tenha atingido 11,8 GW no final do ano. Somado a isso, o refinanciamento das dívidas bancárias – contraídas antes da abertura de capital da Companhia – possibilitaram um aumento no prazo médio de vencimento dos débitos, redução no custo médio de capital de terceiros e vão refletir para 2022 uma sólida posição de caixa.	GF S5
		AERI3: RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA E EBITDA	RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA E EBITDA: Em 2021 a receita operacional líquida atingiu R\$ 2.486,2 milhões, um aumento de 12,6% quando comparado a 2020. Mais de 90% deste aumento refere-se à venda de pás, sendo que a maior parcela desta variação se refere ao incremento no preço médio de venda das pás (em USD/MW), causado principalmente pelo aumento dos custos de matérias primas que são repassados aos clientes, conforme regras estabelecidas em contratos.	GF S6
		AERI3: INVESTIMENTOS	INVESTIMENTOS: Os investimentos em 2021 totalizaram R\$ 394,4 milhões,	GF S7

			impulsionados pela construção de uma nova planta greenbuild, para a confecção de pás maiores. Em relação a custos, o valor gasto com materiais diretos somou R\$ 1.794 milhões em 2021, representando um custo de produto vendido de 81,6%.	
Gestão Geral	Gerenciament o Financeiro dos Serviços	AERI3: DESPESAS GERAIS E OUTRAS RECEITAS	DESPESAS GERAIS E OUTRAS RECEITAS: As despesas gerais e administrativas totalizaram R\$ 90,7 milhões em 2021, o que representa um aumento de 20%. As adequações dos processos administrativos da Companhia relacionados à expansão da base de clientes e a abertura de capital na B3 refletiram nesse acréscimo. As despesas apresentaram aumento na participação em relação à receita operacional líquida, passando de 3,4% em 2020 para 3,6% em 2021.	GF S8
		AERI3: RESULTADO FINANCEIRO, ENDIVIDAMENTO E LUCRO LÍQUIDO	RESULTADO FINANCEIRO, ENDIVIDAMENTO E LUCRO LÍQUIDO: A posição de caixa da Companhia no encerramento de 2021 foi de R\$ 892,9 milhões. No final do exercício, a dívida líquida totalizava R\$ 565,3 milhões e a alavancagem líquida, medida pelo indicador dívida líquida/EBITDA, alcançou a marca de 2,3 vezes. O lucro líquido, por sua vez, atingiu R\$ 69,2 milhões, -38,9% a menos em relação ao obtido no ano anterior.	GF S9
		AERI3: RETORNO SOBRE O CAPITAL INVESTIDO (ROIC)	RETORNO SOBRE O CAPITAL INVESTIDO (ROIC): Em 2021, o retorno sobre o capital investido (ROIC) foi de 12,3%, atingindo um NOPAT, ao final do exercício de R\$ 182,2 milhões.	GF S1 0
		AERI3: PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO: Do total do valor adicionado pela Aeris em 2021, que resultou em R\$ 692.366 milhões, 44% foi destinado à remuneração de capital de terceiros e 35% para pessoal e encargos.	GF S1 1
		AERI3: DESEMPENHO NO MERCADO DE CAPITAIS	DESEMPENHO NO MERCADO DE CAPITAIS: Desde novembro de 2020, a Aeris tem suas ações negociadas na bolsa brasileira (B3), sob o código AERI3 (100% ações ordinárias). Em 31 de dezembro de 2021, as ações da Companhia registraram valorização de 18,0% quando comparado ao preço do IPO. Ao final do período, a Aeris possuía 766.213.456 ações	GF S1 2

			ordinárias, com um valor de mercado de R\$ 5.018.698,1 bilhões.	
Gestão Geral	Gerenciament o Financeiro dos Serviços	BNBR3: contratou no exercício R\$ 41,77 bilhões, correspondentes a 5 milhões de operações, beneficiando empreendimentos de todos os setores	Nesse sentido, o BNB contratou no exercício R\$ 41,77 bilhões, correspondentes a 5 milhões de operações, beneficiando empreendimentos de todos os setores e segmentos da economia localizados em 1.993 municípios da área de atuação da Instituição, que abrange os nove estados da região e parte dos estados de Minas Gerais e do Espírito Santo, incluindo os Vales do Jequitinhonha e do Mucuri.	GF S1 3
		BNBR3: editais com recursos do Fundo Científico, Tecnológico e de Inovação (Fundeci)	Em 2021, o Banco do Nordeste lançou, ainda, editais com recursos do Fundo Científico, Tecnológico e de Inovação (Fundeci), dentre os quais destaca-se o de Subvenção Econômica para Inovação em empresas, visando fomentar o desenvolvimento de soluções inovadoras para aumentar a capacidade de competição e a sustentabilidade, observando as melhores práticas ASG (Ambiental, Social e Governança) das empresas.	GF S1 4
		BNBR3: 5 milhões de operações, aplicando mais de R\$ 41,77 bilhões	Em 2021, realizamos 5 milhões de operações, aplicando mais de R\$ 41,77 bilhões e gerando uma receita líquida de R\$ 9,88 bilhões.	GF S1 5
		BNBR3: o Banco do Nordeste aporta recursos financeiros em projetos sociais, esportivos e de saúde	Anualmente o Banco do Nordeste aporta recursos financeiros em projetos sociais, esportivos e de saúde, selecionados por meio de Avisos Públicos, com a finalidade de apoiar o desenvolvimento, de fomentar a educação e a cidadania e de proteger crianças, adolescentes e idosos em situação de risco e vulnerabilidade social em sua área de atuação, em consonância com as leis de incentivos fiscais.	GF S1 6
		BNBR3: contratou mais de R\$ 16 bilhões em seus programas de microcrédito	Em 2021, o Banco do Nordeste contratou mais de R\$ 16 bilhões em seus programas de microcrédito, valor 7% superior ao ano anterior. Foram realizadas cerca de 4,9 milhões de operações, o que corresponde a uma média de 19,4 mil empréstimos por dia. A participação do Banco no mercado de microcrédito produtivo orientado foi de expressivos 74%, considerando o saldo da carteira de crédito com recursos direcionados – pessoas físicas: microcrédito destinado a microempreendedores (Fonte:	GF S1 7

			Bacen/Sistema Gerenciador de Séries Temporais - Posição: dez./21).	
Gestão Geral		BNBR3: financiamento da implantação, modernização, reforma, realocização ou ampliação de empreendimentos.	A mitigação dos efeitos das mudanças climáticas na produção agropecuária e a preservação, conservação e recuperação ambiental são oportunidades que podem ser atendidas pelo financiamento da implantação, modernização, reforma, realocização ou ampliação de empreendimentos.	GF S1 8
		BNBR3: FNE INOVAÇÃO	FNE INOVAÇÃO: O objetivo dessa linha é promover a inovação em produtos, serviços, processos e métodos organizacionais de empreendimentos atendidos na área de atuação do Banco do Nordeste. No setor rural, é possível financiar projetos para inovação tecnológica nas propriedades rurais, contemplando operações de investimento e custeio produtivo. Já nos setores não rurais são beneficiados projetos direcionados à implantação, expansão, modernização, reforma e realocização de empreendimentos.	GF S1 9
		BRIT3: investe US\$10 mil para importar e adaptar equipamentos de internet via rádio	1997: Com uma visão empreendedora e buscando levar conectividade para o Nordeste, Roberto Nogueira investe US\$10 mil para importar e adaptar equipamentos de internet via rádio para o interior do Nordeste – um ramo praticamente inexplorado na época.	GF S2 0
		BRIT3: O investimento realizado em 2021 garante o crescimento da base de clientes	O EBITDA ajustado da Brisanet foi de R\$271,4 milhões em 2021, crescendo 30% em relação ao registrado em 2020. O menor crescimento em relação ao crescimento da receita líquida deve-se a custos fixos associados à expansão, diluídos por uma base de clientes que ainda está em crescimento. O investimento realizado em 2021 garante o crescimento da base de clientes, com pouco recurso adicional, por no mínimo mais dois anos.	GF S2 1
	BRIT3: Esse cenário e o investimento contínuo em crescimento orgânico	Esse cenário e o investimento contínuo em crescimento orgânico levaram a Brisanet a apresentar, em 2021, receita líquida consolidada de R\$728,8 milhões, com crescimento de 54,5% em relação ao ano de 2020. Este crescimento é explicado basicamente pelo crescimento da base de clientes em 35% e do ARPU (ticket bruto	GF S2 2	

	Gerenciament o Financeiro dos Serviços		médio) de clientes B2C, responsáveis por 94% do faturamento, que cresceu 5,7%, como consequência do melhor mix de vendas – planos mais caros com oferta maior de velocidade.	
Gestão Geral		BRIT3: plano de investimentos esquematizado para os próximos anos	Além disso, já temos um plano de investimentos esquematizado para os próximos anos, detalhando onde investir, para que e de onde virão os recursos.	GF S2 3
		GRND3: investimento em profissionais de marketing televisivo.	Duas frentes foram fundamentais para garantir o sucesso dos produtos da Grendene: parcerias com grandes nomes do design e da moda para assinarem novas linhas de calçados, e investimento em profissionais de marketing televisivo.	GF S2 4
		GRND3: rever as atividades gerenciais e as demonstrações financeiras, relatando suas observações aos acionistas.	O Conselho Fiscal é um órgão independente da Administração e da Auditoria Externa da Companhia. Sua responsabilidade principal é rever as atividades gerenciais e as demonstrações financeiras, relatando suas observações aos acionistas. O Conselho é formado por três membros e suplentes em igual número.	GF S2 5
		GRND3: Ao todo, foi gasto R\$ 1,3 bilhão em contratos com fornecedores diretos.	Ao todo, foi gasto R\$ 1,3 bilhão em contratos com fornecedores diretos, sendo que 89% desse montante foi gasto com fornecedores nacionais.	GF S2 6
		HAPV3: investimos R\$ 349 milhões em medicamentos, insumos e equipamentos de proteção individual.	Redimensionamos nossa rede de atendimento, abrimos milhares de novos leitos em períodos mais críticos, como o do início de 2021, e investimos R\$ 349 milhões em medicamentos, insumos e equipamentos de proteção individual. Em outra frente, desenvolvemos um trabalho de engenharia e logística eficaz, associado a um pilar fundamental da nossa Companhia: inovação.	GF S2 7
		HAPV3: Ao longo de 2021, captamos R\$ 5,5 bilhões	Ao longo de 2021, captamos R\$ 5,5 bilhões, divididos em duas operações, para dar continuidade ao nosso plano de expansão. Ambas as operações foram concluídas com sucesso, com ratings de grau máximo de investimento (AAA), segundo a agência de classificação de risco Fitch Ratings.	GF S2 8
		HAPV3: Investimento de R\$ 349,1 milhões em EPIs, insumos e equipamentos.	Ações em destaque: combate à Covid-19 – • Investimento de R\$ 349,1 milhões em EPIs, insumos e equipamentos.	GF S2 9

Gestão Geral	Gerenciamento Financeiro dos Serviços	HAPV3: investindo fortemente em medicina preventiva, tecnologia e inovação.	A estratégia do Sistema Hapvida tem foco na oferta de atendimento médico-odontológico altamente qualificado à população, com a maior capilaridade possível, e está alinhada ao propósito de “assegurar acesso à saúde de qualidade para a nossa gente”. Para isso, a Companhia desenvolve produtos e serviços com valores acessíveis e coberturas amplas, investindo fortemente em medicina preventiva, tecnologia e inovação.	GF S3 0
		HAPV3: • Eficiência em Custos.	Nossos pilares: • Eficiência em Custos.	GF S3 1
		HAPV3: os custos referentes ao enfrentamento à pandemia totalizaram R\$ 349,1 milhões	Durante o ano, atendimentos e internações referentes à Covid-19 impactaram em despesas com pessoal, materiais, medicamentos e serviços de terceiros. Em 2021, os custos referentes ao enfrentamento à pandemia totalizaram R\$ 349,1 milhões, contra R\$ 127,2 milhões	GF S3 2
		HAPV3: investiu, apenas em 2021, R\$ 349,1 milhões em materiais de proteção, medicamentos, equipamentos, logística e equipe	Investimento em equipamentos e leitos: Comprometido em oferecer a melhor estrutura possível no combate à pandemia, o Hapvida investiu, apenas em 2021, R\$ 349,1 milhões em materiais de proteção, medicamentos, equipamentos, logística e equipe, atuando conforme as orientações do Ministério da Saúde e da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).	GF S3 3
		HAPV3: a área responsável pelas compras da Companhia direcionou cerca de R\$ 1,3 bilhão ao pagamento de fornecedores em 2021.	Para assegurar eficiência na logística e abastecimento de materiais hospitalares e de medicamentos, suprimentos de maior relevância para a operação do Sistema Hapvida, a área responsável pelas compras da Companhia direcionou cerca de R\$ 1,3 bilhão ao pagamento de fornecedores em 2021. Desse total, cerca de 69% foram destinados a contratos com empresas locais da região Nordeste, em estados onde está o maior volume de unidades operacionais do Sistema.	GF S3 4
		MDIA3: alta acentuada dos custos de nossos insumos pela desvalorização do Real frente ao Dólar	Como principais obstáculos enfrentados em 2021, destacamos a alta acentuada dos custos de nossos insumos pela desvalorização do Real frente ao Dólar americano, bem como a própria elevação dos preços das commodities. Em um cenário de consumo impactado pela inflação, há naturais dificuldades em se	GF S3 5

			compensar essa alta de custos no repasse de preço ao consumidor.	
Gestão Geral		MDIA3: economia significativa em nossos custos e também nos proporcionou uma estrutura adequada para continuar crescendo	Esse redesenho gerou uma economia significativa em nossos custos e também nos proporcionou uma estrutura adequada para continuar crescendo com foco nas necessidades de nossos clientes e no desenvolvimento do mercado que atuamos, bem como representa um reforço do nosso compromisso inarredável de buscar garantir o mais alto nível de governança corporativa nas nossas operações.	GF S3 6
	Gerenciament o Financeiro dos Serviços	MDIA3: investimentos em marketing e trade marketing	Já para alavancar as vendas, foram feitos investimentos em marketing e trade marketing na América do Sul, com destaque para a primeira campanha em TV aberta da marca Isabela no Uruguai.	GF S3 7
		MDIA3: Demos continuidade ao plano diretor de investimento tecnológico da Companhia	Demos continuidade ao plano diretor de investimento tecnológico da Companhia, iniciado em 2020, com a implementação de sistemas e ferramentas de última geração em diversas frentes.	GF S3 8
		MDIA3: A Companhia também buscou a execução de projetos de redução de custos variáveis	A Companhia também buscou a execução de projetos de redução de custos variáveis, com a manutenção da qualidade dos produtos. Foram apurados R\$ 41,5 milhões em projetos que contemplaram a redução do uso de materiais de embalagens e a otimizações de usos de ingredientes.	GF S3 9
		MDIA3: O ano de 2021 foi marcado pelas reduções estruturais das despesas com vendas e administrativas	O ano de 2021 foi marcado pelas reduções estruturais das despesas com vendas e administrativas, fruto da execução com êxito dos programas de produtividade e eficiência, realizados com o Programa Multiplique em 2020 e o redesenho organizacional em 2021.	GF S4 0
		MDIA3: Destaque para os investimentos na campanha de nacionalização da Piraquê	Destaque para os investimentos na campanha de nacionalização da Piraquê e nas campanhas da Vitarella “Cream Cracker 7 camadas #1” e “Delicitá Cristal”, além das ações de merchandising no BBB21. “A vida acontece nos detalhes”, da Adria, “Criações Originais” e “Comida di Buteco”, da Piraquê, e “Chocowafer”, da Richester, são outros exemplos de campanhas relevantes ocorridas ao longo de 2021.	GF S4 1

Gestão Geral	MDIA3: Investimentos consistentes em marketing e atenção às tendências de mercado fazem parte da estratégia de fortalecimento das marcas da Companhia.	Investimentos consistentes em marketing e atenção às tendências de mercado fazem parte da estratégia de fortalecimento das marcas da Companhia. Em 2021, foram realizadas diversas ações nas marcas Vitarella, Piraquê, Adria e Richester, com foco em mídia digital e exterior (Out of Home).	GF S4 2
	MDIA3: Em 2021, os custos dos produtos vendidos cresceram 14,9% em relação a 2020	Em 2021, os custos dos produtos vendidos cresceram 14,9% em relação a 2020, representando 77,4% da receita líquida do período (72,6% em 2020).	GF S4 3
	MDIA3: Em 2021, a Companhia registrou resultado financeiro negativo de R\$ 19,8 milhões	Em 2021, a Companhia registrou resultado financeiro negativo de R\$ 19,8 milhões, frente ao resultado positivo de R\$ 81 milhões em 2020.	GF S4 4
	MDIA3: Em 2021, a riqueza gerada pela Companhia foi de R\$ 2 5 bilh es. , ã	Em 2021, a riqueza gerada pela Companhia foi de R\$ 2,5 bilhões. O valor destinado a pessoal e encargos totalizou R\$ 1,1 bilhão, representando a parcela mais significativa, seguida dos impostos, taxas e contribuições no valor de R\$ 550,0 milhões, remuneração de capitais próprios de R\$ 505,0 milhões e de capitais de terceiros de R\$ 348 milhões.	GF S4 5
	MDIA3: Os recursos da captação têm a finalidade de promover e incentivar a agricultura sustentável dos fornecedores da Companhia	Os recursos da captação têm a finalidade de promover e incentivar a agricultura sustentável dos fornecedores da Companhia, garantindo a melhoria contínua da segurança alimentar e nutricional dos produtos ofertados aos consumidores.	GF S4 6
	MDIA3: Os investimentos totalizaram R\$ 208,1 milhões em 2021 (R\$ 221,8 milhões em 2020), distribuídos entre expansão e manutenção.	Os investimentos totalizaram R\$ 208,1 milhões em 2021 (R\$ 221,8 milhões em 2020), distribuídos entre expansão e manutenção. Destacam-se: (i) aquisição de equipamentos para as unidades em Bento Gonçalves/ RS, Eusébio/CE e São Caetano do Sul/SP; (ii) adequações em CDs no Rio de Janeiro/RJ para armazenamento de insumos e embalagens; e (iii) sistemas para gerenciamento da produção e segurança da informação na Unidade Eusébio/CE.	GF S4 7



Gestão Geral	Gerenciamento Financeiro dos Serviços	MDIA3: A política de remuneração aos acionistas, aprovada em 2020, prevê percentual alvo de 60% (sessenta por cento) do lucro líquido	A política de remuneração aos acionistas, aprovada em 2020, prevê percentual alvo de 60% (sessenta por cento) do lucro líquido ajustado relativo ao exercício de referência e frequência de cinco pagamentos ao ano, sendo quatro deles com valor fixado de R\$ 0,05 por ação e o quinto referente ao valor residual, após aprovação pela Assembleia Geral, que deliberará sobre as demonstrações financeiras do exercício em referência.	GF S4 8
		PGMN3: Reinvestimento da geração de caixa	Reinvestimento da geração de caixa: Abertura de novas unidades gerando inputs e financiando novas ondas de expansão orgânica	GF S4 9
		PGMN3: Saúde para os negócios	Saúde para os negócios: Um negócio saudável é aquele pautado por relações de qualidade, que promove oportunidades de desenvolvimento financeiro, intelectual e emocional para todos seus stakeholders. • Ética e transparência nas relações; • Desenvolvimento dos colaboradores; • Inclusão de minorias e respeito à diversidade; • Rastreabilidade.	GF S5 0
		PGMN3: Assembleia analisa as Demonstrações Financeiras da Companhia e delibera sobre o destino do lucro líquido e a distribuição de dividendos	O órgão máximo da governança da Pague Menos é a Assembleia Geral de Acionistas, instalada e presidida pela Presidente do Conselho de Administração — com o objetivo de deliberar e votar itens dispostos no artigo 132 da Lei das S.A.. Uma vez ao ano, a Assembleia analisa as Demonstrações Financeiras da Companhia e delibera sobre o destino do lucro líquido e a distribuição de dividendos, entre outras atribuições.	GF S5 1
		PGMN3: Comitê de Auditoria: Dedicar-se a supervisionar a qualidade e integridade dos relatórios financeiros	Comitê de Auditoria: Dedicar-se a supervisionar a qualidade e integridade dos relatórios financeiros e dos processos relativos à gestão de riscos da Companhia.	GF S5 2
		PGMN3: Riscos financeiros: Atrelados às despesas, rendimentos e receitas.	Riscos financeiros: Atrelados às despesas, rendimentos e receitas. Se subdividem em: • Risco de mercado: alterações de preços, taxas e afins. • Risco de liquidez: possibilidade de perda por incapacidade de realizar uma transação, por motivos diversos (tempo, disponibilidade de recursos, entre outros).	GF S5 3

Gestão Geral	Gerenciamento Financeiro dos Serviços	PGMN3: foram investidos R\$ 25,5 milhões em tecnologia e na infraestrutura de lojas	Investimentos: Em 2021, aportamos R\$ 241,5 milhões, direcionados principalmente à expansão orgânica e reformas do parque de lojas. Também foram investidos R\$ 25,5 milhões em tecnologia e na infraestrutura de lojas,	GF S5 4
		PGMN3: investimos no desenvolvimento de parques solares	Priorizamos em nossa estratégia o uso de energia limpa, de fonte renovável, em especial a solar. Por isso, desde 2015, investimos no desenvolvimento de parques solares para atender a demanda de energia em nossas lojas e centros de distribuição.	GF S5 5
	Gerenciamento da Arquitetura	AERI3: a Diretoria Executiva da Aeris é responsável por conduzir a execução da estratégia traçada pelo Conselho de Administração.	Composta por seis diretores, a Diretoria Executiva da Aeris é responsável por conduzir a execução da estratégia traçada pelo Conselho de Administração. Assim, compete aos diretores zelar pelo cumprimento das políticas e diretrizes organizacionais, em especial às voltadas para sustentabilidade e integridade, de acordo com as disposições do Estatuto Social da Companhia, representando os interesses dos acionistas e dos demais agentes com os quais a Aeris se relaciona.	GA 1
		AERI3: Gerenciamento de Riscos e Compliance, e tem o envolvimento direto do Conselho de Administração, do Comitê de Auditoria e da Diretoria Executiva	O tema é tratado diretamente pela área de Controles Internos, Gerenciamento de Riscos e Compliance, e tem o envolvimento direto do Conselho de Administração, do Comitê de Auditoria e da Diretoria Executiva, além do apoio da área de Auditoria Interna, com atividades realizadas por empresa terceira especializada. O Conselho de Administração realiza a supervisão e avaliação periódica dos riscos, além de definir o nível e o grau de exposição que a Aeris está disposta a aceitar na implementação de suas estratégias de negócio e na condução das atividades.	GA 2
		BNBR3: A Estrutura de Governança Corporativa do Banco do Nordeste está definida em seu Estatuto Social e é assim composta: Assembleia Geral; Conselho de Administração; Diretoria Executiva;	A Estrutura de Governança Corporativa do Banco do Nordeste está definida em seu Estatuto Social e é assim composta: Assembleia Geral; Conselho de Administração; Diretoria Executiva; Conselho Fiscal; Comitê de Auditoria; Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração; Comitê de Riscos e de Capital; Auditoria Interna; Ouvidoria; Controles Internos e Compliance; Comissão de Ética e Auditoria Externa.	GA 3

		Conselho Fiscal; Comitê de Auditoria		
Gestão Geral		BNBR3: Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste (Etene), realizamos, periodicamente, avaliações de nossas políticas e programas.	Por meio de nosso Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste (Etene), realizamos, periodicamente, avaliações de nossas políticas e programas. Isso permite dar transparência à execução das ações, monitorar e avaliar sistematicamente o desempenho operacional e, à luz dos resultados alcançados, rever continuamente o processo de financiamento, sob a perspectiva da conjuntura socioeconômica, com foco em eficiência, eficácia e efetividade.	GA 4
		BNBR3: Reuniões ordinárias e extraordinárias do Comitê de Gestão de Ações Preventivas e de Controle (Gabinete de Gestão de Crise)	Reuniões ordinárias e extraordinárias do Comitê de Gestão de Ações Preventivas e de Controle (Gabinete de Gestão de Crise) - composto por 4 diretores estatutários (o de Controle e Risco, o Financeiro e de Crédito, o de Administração e o de Rede de Agências) - com o suporte/participação de diversas Superintendências da Direção Geral afins às soluções de prevenção e continuidade do negócio.	GA 5
		BRIT3: suporte para os órgãos da governança: Assembleia de Acionistas, Conselho, Comitês e Diretoria.	Contamos ainda com uma área que atua como suporte para os órgãos da governança: Assembleia de Acionistas, Conselho, Comitês e Diretoria. A área faz a gestão de informações entre as áreas internas da Companhia e estes órgãos, visando a apoiar as discussões, aprovações e formalizações dos temas que são tratados nas reuniões.	GA 6
		BRIT3: Sabemos que o resultado financeiro é também consequência do que é feito em outras áreas.	“Sabemos que o resultado financeiro é também consequência do que é feito em outras áreas. Então, cabe a nós, como responsáveis financeiros, dar o apoio necessário para elas serem capazes de implantar os projetos adequados e que proporcionem o crescimento que queremos”, explica o CFO, Romário Fernandes.	GA 7
	Gerenciamento da Arquitetura	GRND3: A Companhia é administrada pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal e pela Diretoria	A Companhia é administrada pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal e pela Diretoria, de acordo com as leis vigentes no País e o Estatuto Social da Grendene. Nossos conselheiros são eleitos pela Assembleia Geral, e os diretores são eleitos pelo Conselho de Administração. Para aprimorar nossa Governança Corporativa,	GA 8

			em 2021 criamos os Comitês de Ética e de Auditoria.	
Gestão Geral		GRND3: assessoram as tomadas de decisão do Conselho de Administração	Os Comitês apresentados em nosso organograma (saiba mais na pág. 28) assessoram as tomadas de decisão do Conselho de Administração e são eleitos pelo próprio Conselho, de acordo com o seu regimento interno.	GA 9
		GRND3: nosso SIG possui interação com todas as unidades e setores da empresa.	Todas as atividades da Companhia, diretas e indiretas, são cobertas pela política e o nosso SIG possui interação com todas as unidades e setores da empresa. Em 2021, aprimoramos nossa avaliação e incluímos o indicador de “desvios comportamentais” ao índice de comportamento seguro em nossas operações. Desta forma, os gestores podem identificar, corrigir e medir comportamentos que possam levar à ocorrência de incidentes ou acidentes.	GA 10
		HAPV3: nove comitês multidisciplinares realizam reuniões mensais e se dedicam a questões estratégicas para as decisões da Companhia.	Para assessorar o Conselho de Administração, nove comitês multidisciplinares realizam reuniões mensais e se dedicam a questões estratégicas para as decisões da Companhia. Em 2021, foram criados os Comitês de Projetos Estratégicos, de Integrações, de Qualidade Assistencial e de Estratégia, Marketing e Imagem, que auxiliam o Conselho na integração dos negócios adquiridos, no desenvolvimento de novos projetos, na busca por excelência no atendimento aos beneficiários, bem como no trabalho de imagem da Companhia diante de seus diferentes stakeholders — temas cruciais para o momento de expansão do Hapvida.	GA 11
		MDIA3: Todas as áreas de negócio apoiam a governança por meio de práticas, programas e projetos.	A Gerência de Comunicação, Cultura e Sustentabilidade, ligada à Diretoria de Gente, Gestão e Sustentabilidade, e o Comitê Executivo de Sustentabilidade, ligado à Diretoria Estatutária, são as instâncias responsáveis por promover o engajamento de todos os colaboradores para o cumprimento da nossa Política de Sustentabilidade. Todas as áreas de negócio apoiam a governança por meio de práticas, programas e projetos. Já a gestão da sustentabilidade é feita por meio de Grupos de Trabalho (GTs).	GA 12

Gestão Geral	Medição e Relatórios	AERI3: 17 linhas de produção ativas, sendo 11 linhas maduras e seis linhas em processo de amadurecimento	Fechamos o ano, assim, com 17 linhas de produção ativas, sendo 11 linhas maduras e seis linhas em processo de amadurecimento – em operação há menos de um ano. Como resultado, produzimos um total de 2.282 pás, o suficiente para equipar 760 aerogeradores.	M R1
		AERI3: o Canal de Denúncias registrou um aumento significativo do número de registros	Em 2021, o Canal de Denúncias registrou um aumento significativo do número de registros, somando ao final do ano 157 manifestações – em decorrência principalmente do treinamento realizado durante o Plano de Comunicação e Treinamento	M R2
		BNBR3: consumo total de energia no Banco do Nordeste alcançou 139.345,08 Gigajoules	Em 2021, o consumo total de energia no Banco do Nordeste alcançou 139.345,08 Gigajoules, dos quais 139.013,86 GJ referem-se à energia elétrica e 331,22 GJ correspondem ao consumo de óleo diesel.	M R3
		BNBR3: monitoração das variações e a adoção de medidas para evitar o consumo excessivo, bem como revisão e ajuste dos contratos de fornecimento de energia	A gestão do consumo de energia elétrica é realizada por meio dos dados de consumo encaminhados por unidade do Banco, mensalmente, à área responsável, possibilitando a monitoração das variações e a adoção de medidas para evitar o consumo excessivo, bem como revisão e ajuste dos contratos de fornecimento de energia com as concessionárias para evitar multas.	M R4
		BNBR3: aumento de 16% no consumo de papel e 33% no consumo de copos descartáveis	Em 2021, apesar da continuidade das medidas de racionalização no uso desses materiais, houve um aumento de 16% no consumo de papel e 33% no consumo de copos descartáveis em relação ao ano anterior, devido ao retorno gradativo ao trabalho presencial de muitos funcionários enquadrados como grupo de risco que estavam em home office em decorrência das medidas de combate à pandemia de Covid-19.	M R5
		BNBR3: Relatórios anuais de Resultados e Impactos do FNE ( <a href="http://www.bnb.gov.br/etene/relatorios-fne">www.bnb.gov.br/etene/relatorios-fne</a> )	Destacamos aqui os Relatórios anuais de Resultados e Impactos do FNE ( <a href="http://www.bnb.gov.br/etene/relatorios-fne">www.bnb.gov.br/etene/relatorios-fne</a> ), principal funding do Banco do Nordeste, que apresenta informações sobre o desempenho institucional na execução do FNE, bem como as expectativas de seus impactos macroeconômicos.	M R6

Gestão Geral	Medição e Relatórios	BNBR3: Principais Resultados do Crediamigo em 2021	Principais Resultados do Crediamigo em 2021: R\$ 12,685 bilhões desembolsados 4,276 milhões de operações 2,465 milhões de clientes com empréstimos ativos 17 mil desembolsos diários, em média 457,7 mil novos clientes 523,8 mil novas contas-correntes	M R7
		BNBR3: Estimativa de Impactos Econômicos das Contratações do Crediamigo	Estimativa de Impactos Econômicos das Contratações do Crediamigo: Gerar ou manter 568,3 mil empregos Aumento de R\$ 9 bilhões na massa salarial Incremento de R\$ 3,4 bilhões na arrecadação tributária Incremento de R\$ 48,7 bilhões no valor bruto da produção Incremento de R\$ 27,4 bilhões no valor adicionado à economia	M R8
		BNBR3: contratação de 607.417 financiamentos, no valor total R\$ 4,07 bilhões	Os resultados do Banco na operacionalização do Pronaf, em 2021, incluindo as operações realizadas pelo Programa de Microcrédito Rural – Agroamigo, registraram a contratação de 607.417 financiamentos, no valor total R\$ 4,07 bilhões. Do montante aplicado, 74,90% compreendem financiamentos no Semiárido.	M R9
		BNBR3: o Banco contratou 17,6 mil financiamentos com o segmento Agricultura Familiar	No ano de 2021, o Banco contratou 17,6 mil financiamentos com o segmento Agricultura Familiar, envolvendo o total de R\$ 675,4 milhões de recursos. Do total dos recursos, 70,8% foram destinados a financiamentos na região semiárida.	M R10
		BNBR3: Banco do Nordeste mantém um ativo de R\$ 12,5 bilhões, com mais de 228 mil empresas	O Banco do Nordeste mantém um ativo de R\$ 12,5 bilhões, com mais de 228 mil empresas do segmento de micro e pequenas empresas (MPE) em sua área de atuação. Em 2021, o segmento de MPE contratou R\$ 3.872,9 milhões, dos quais R\$ 3.804,8 milhões com recursos do FNE, totalizando 27.431 operações de crédito. É importante destacar que essa performance ocorreu em um ano incomum, com cenário desafiador diante dos efeitos da pandemia que gerou dificuldade para todos os empreendedores, especialmente para as MPE.	M R11
		BNBR3: O aumento registrado nas	O aumento registrado nas contratações no Semiárido em 2021, quando comparado a 2020, é compatível com o incremento	M R12

		contratações no Semiárido em 2021	ocorrido no FNE VERDE – Programa de Financiamento à Sustentabilidade Ambiental (excluído FNE Sol – micro e minigeração distribuída de energia), haja vista que 100% dos valores contratados com FNE Verde Infraestrutura para geração de energia elétrica de origem solar e eólica foram realizados nessa sub-região.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	BNBR3: formalizou 20 (vinte) instrumentos de convênio e termos de outorga relativos aos projetos selecionados nos editais lançados em 2019 e 2020	No exercício de 2021, o Banco formalizou 20 (vinte) instrumentos de convênio e termos de outorga relativos aos projetos selecionados nos editais lançados em 2019 e 2020, incluindo o último projeto do edital de desenvolvimento territorial lançado no ano de 2018, com aplicações no montante de R\$ 5,1 milhões, estando reservados R\$ 25,5 milhões para aplicação em 61 projetos selecionados que se encontram na fase de análise técnica e formalização e outros R\$ 6,0 milhões para aplicação em projetos que serão selecionados por meio de edital lançado em dezembro de 2021.	M R1 3
		BNBR3: O total financiado em 2021 pelo FNE Inovação ultrapassou R\$ 579 milhões	O total financiado em 2021 pelo FNE Inovação ultrapassou R\$ 579 milhões, em 276 operações de crédito. Esse valor superou a meta reprogramada para o programa em 2021, que era de R\$ 563,4 milhões.	M R1 4
		BNBR3: foi firmado um total de 723 contratos/autorizações de fornecimento, com 499 fornecedores diversos	Durante o ano de 2021, foi firmado um total de 723 contratos/autorizações de fornecimento, com 499 fornecedores diversos, representando o valor total inicial contratado atualizado de R\$ 1.041,30 milhões. No mesmo período, estiveram vigentes 1.394 contratos com 1.021 fornecedores, gerando um desembolso de R\$ 1.518,06 milhões no referido exercício.	M R1 5
		BNBR3: Centro Cultural Banco do Nordeste no YouTube, em 2021, foram publicadas 588 atividades	No canal do Centro Cultural Banco do Nordeste no YouTube, em 2021, foram publicadas 588 atividades, que alcançaram 199.506 visualizações, com 16.859 horas de exibição. Registramos mais de 5 mil novos inscritos no canal.	M R1 6
		BNBR3: aprovou 150 projetos de patrocínio, perfazendo a quantia de R\$ 3.545.180,00, contemplando	Em 2021, o Banco do Nordeste aprovou 150 projetos de patrocínio, perfazendo a quantia de R\$ 3.545.180,00, contemplando os segmentos institucional, mercadológico, cultural e socioambiental. Desse total, cerca de R\$ 816.380,00 foram destinados a 14 projetos culturais amparados pela Lei de	M R1 7

			Incentivo à Cultura e pela Lei do Audiovisual, selecionados mediante escolha direta.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	BRIT3: fomos uma das quatro empresas brasileiras a vencer o leilão para implantação da tecnologia 5G	O momento é muito especial e supera até meus sonhos mais ousados de juventude (leia mais nas páginas 8 e 9). De acordo com o atual ranking da Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), das cinco maiores notas pesquisadas por estado, a Brisanet obteve as três primeiras. Além disso, fomos uma das quatro empresas brasileiras a vencer o leilão para implantação da tecnologia 5G e, desde o final de 2021, estreamos na B3 através da oferta pública inicial (IPO).	M R1 8
		BRIT3: 843,3 mil clientes em sete estados da região Nordeste	Fechamos 2021 com 843,3 mil clientes em sete estados da região Nordeste – Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Piauí e Sergipe – e em 120 cidades. Tivemos um crescimento de mais de 35% em relação a 2020.	M R1 9
		BRIT3: os clientes mais satisfeitos foram os da Brisanet	No índice de satisfação geral da banda larga, os clientes mais satisfeitos foram os da Brisanet. Em Alagoas(8,28), seguidos dos clientes de Pernambuco (8,17). A Unifique foi a mais votada em Santa Catarina (7,94) e a Vivo, no Piauí (7,79). Apesar disso, os consumidores desse serviço de internet se mostraram menos satisfeitos em relação as outras categorias.	M R2 0
		BRIT3: nossos principais KPIs analisados são os resultados de atração de leads	Dessa forma, nossos principais KPIs analisados são os resultados de atração de leads (quantidade de pessoas que têm interesse no nosso produto), a qualificação, a conversão desses clientes e a sua retenção.	M R2 1
		BRIT3: Dez anos depois da nossa inauguração, o IDH do município já havia dobrado	No caso de Pereiro, no Ceará, em 1999, quando a Brisanet foi fundada, o município apresentava um IDH de 0,3, abaixo da média dos demais municípios nordestinos. Dez anos depois da nossa inauguração, o IDH do município já havia dobrado, situação semelhante à de todas as cidades da nossa área de influência.	M R2 2
		BRIT3: indicador de taxa de frequências	Em 2021, melhoramos também em nosso indicador de taxa de frequências e não registramos nenhum acidente fatal.	M R2 3
		BRIT3: O EBITDA ajustado da Brisanet foi de R\$271,4 milhões em 2021,	O EBITDA ajustado da Brisanet foi de R\$271,4 milhões em 2021, crescendo 30% em relação ao registrado em 2020. O menor crescimento em relação ao crescimento da	M R2 4



		crescendo 30% em relação ao registrado em 2020.	receita líquida deve-se a custos fixos associados à expansão, diluídos por uma base de clientes que ainda está em crescimento. O investimento realizado em 2021 garante o crescimento da base de clientes, com pouco recurso adicional, por no mínimo mais dois anos.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	BRIT3: em 2021, receita líquida consolidada de R\$728,8 milhões, com crescimento de 54,5% em relação ao ano de 2020	Esse cenário e o investimento contínuo em crescimento orgânico levaram a Brisanet a apresentar, em 2021, receita líquida consolidada de R\$728,8 milhões, com crescimento de 54,5% em relação ao ano de 2020. Este crescimento é explicado basicamente pelo crescimento da base de clientes em 35% e do ARPU (ticket bruto médio) de clientes B2C, responsáveis por 94% do faturamento, que cresceu 5,7%, como consequência do melhor mix de vendas – planos mais caros com oferta maior de velocidade.	M R2 5
		BRIT3: NÚMEROS	NÚMEROS: Receita bruta em 2021: R\$ 841,6 milhões Receita líquida em 2021: R\$ 728,8 milhões EBITDA Ajustado em 2021: R\$ 271,4 milhões Investimentos em 2021: R\$ 1 bilhão Patrimônio Líquido: R\$ 1,3 bilhão	M R2 6
		GRND3: GRENDENE EM NÚMEROS 2021	GRENDENE EM NÚMEROS 2021: R\$ 2,85 BI RECEITA BRUTA 154 MM PARES VENDIDOS (mercado interno e externo) 26 PRODUTOS DE MENOR IMPACTO (lançados desde 2020) R\$ 13 MM DE FATURAMENTO COM PRODUTOS DE MENOR IMPACTO 17.687 COLABORADORES 14.086 CLIENTES (que vendem nossos produtos em lojas, supermercados, atacados, etc.) 391 FRANQUIAS DO CLUBE MELISSA NO BRASIL 110 MIL PONTOS DE VENDA (Brasil e exterior) 12 Lojas virtuais 1784 NOVOS PRODUTOS	M R2 7
		GRND3: possui quatro unidades em operação, compostas por 11 fábricas de calçados e uma	A Grendene possui quatro unidades em operação, compostas por 11 fábricas de calçados e uma unidade de desenvolvimento e matrizaria, com	M R2 8

		unidade de desenvolvimento e matrizaria	logística de produção que atinge clientes em todo o território nacional e no exterior.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	GRND3: capacidade para produção de mais de 250 milhões de pares por ano	Entre marcas próprias e licenciadas temos um portfólio de aproximadamente 80 marcas, e todos os nossos calçados são feitos em fábricas próprias, com capacidade para produção de mais de 250 milhões de pares por ano.	M R2 9
		GRND3: Em 2021, comercializamos mais de 154 milhões de pares, alcançamos mais de R\$ 2,8 bilhões de receita bruta	Em 2021, comercializamos mais de 154 milhões de pares, alcançamos mais de R\$ 2,8 bilhões de receita bruta e R\$ 415,6 milhões de EBIT recorrente, com um crescimento de 11,7% em relação a 2020, e obtivemos lucro líquido recorrente de R\$ 541,8 milhões, aumentando 15,6% em relação ao ano anterior.	M R3 0
		GRND3: em 2021, alcançamos R\$ 2,5 bilhões de valor econômico distribuído.	Além disso, em 2021, alcançamos R\$ 2,5 bilhões de valor econômico distribuído. Dentre os itens que o compõem, vale destacar que R\$ 122,5 milhões foram destinados à sociedade sob forma de impostos, R\$ 586,7 milhões como pagamentos aos nossos colaboradores e R\$ 114,2 milhões em remuneração de capitais de terceiros.	M R3 1
		GRND3: Valorização das ações desde 2004	+ de 553,4% Valorização das ações desde 2004	M R3 2
		GRND3: Em 2021, registramos 67 denúncias distintas em nosso canal	Em 2021, registramos 67 denúncias distintas em nosso canal, sendo que, dessas, 64 foram solucionadas no período de reporte. O tempo médio de atendimento/resolução para cada denúncia é de 20 dias.	M R3 3
		GRND3: nosso time contou com 17.687 colaboradores, dentre eles 7.170 são do gênero feminino	Em 2021, nosso time contou com 17.687 colaboradores, dentre eles 7.170 são do gênero feminino e 10.517 masculino, sendo que 89,1% estão localizados na região Nordeste do Brasil, apoiando a geração de renda e o desenvolvimento local.	M R3 4
		GRND3: COLABORADORES TRABALHAM EM PERÍODO INTEGRAL	100% DOS COLABORADORES TRABALHAM EM PERÍODO INTEGRAL	M R3 5
		GRND3: contratamos 3.295 pessoas para compor os nossos times	Em 2021, contratamos 3.295 pessoas para compor os nossos times e 6.057 pessoas deixaram a Companhia no período.	M R3 6

Gestão Geral	Medição e Relatórios	GRND3: as mulheres ocupam apenas 38% dos cargos de gerência	No Brasil, as mulheres ocupam apenas 38% dos cargos de gerência e diretoria nas companhias1. Quando avaliamos cargos de alta liderança 10,4% das mulheres ocupam posições em conselhos, sendo que apenas 4,4% atuam na presidência, e 1,2% das mulheres tem o cargo de CEO no País	M R3 7
		GRND3: resultados da gestão de riscos são apresentados às Gerências e Diretorias das áreas	Todos os resultados da gestão de riscos são apresentados às Gerências e Diretorias das áreas, para que a aderência às metas, e possíveis investimentos, sejam avaliados e implementados. Nosso Canal de Ética também está à disposição dos colaboradores, caso desejem relatar algo que possa colocá-los em perigo, garantindo o sigilo absoluto sobre os relatos.	M R3 8
		GRND3: nossa taxa de retorno ao trabalho foi de 93% e a taxa de retenção foi de 81%.	Embora o número de mulheres seja menor que o de homens em nosso quadro de colaboradores, mais mulheres tiraram licença-maternidade no período, totalizando 411 mulheres e 341 homens. Em 2021, nossa taxa de retorno ao trabalho foi de 93% e a taxa de retenção foi de 81%.	M R3 9
		GRND3: nossa cadeia de fornecedores era formada por 3.159 fornecedores diretos	Em 2021, nossa cadeia de fornecedores era formada por 3.159 fornecedores diretos, sendo que 224 são fornecedores de matérias-primas para a fabricação dos calçados, 2.627 fornecedores de materiais diversos, 280 fornecedores intermediários e 28 fornecedores de mercadorias de revenda.	M R4 0
		GRND3: FORAM ATENDIDOS 14.086 CLIENTES	EM 2021, FORAM ATENDIDOS 14.086 CLIENTES — ENTRE VAREJISTAS, ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES, LEVANDO NOSSOS PRODUTOS ATÉ O CONSUMIDOR FINAL — E 223.583 CLIENTES EM NOSSAS PLATAFORMAS DE E-COMMERCE	M R4 1
		GRND3: FORAM CONSUMIDOS 33,3 MILHÕES DE GJ	EM 2021, FORAM CONSUMIDOS 33,3 MILHÕES DE GJ E A INTENSIDADE ENERGÉTICA FOI DE 0,209 GJ POR PAR DE CALÇADO PRODUZIDO.	M R4 2
		GRND3: reduzimos em 4% as nossas emissões totais em relação a 2020	Em 2021, reduzimos em 4% as nossas emissões totais em relação a 2020 e registramos uma intensidade de emissões de 1,4 kgCO <sub>2</sub> e por par de calçado produzido (-14,5% vs. 2020).	M R4 3
		GRND3: 27% do PVC utilizado foi proveniente da reciclagem.	Em 2021, 27% do PVC utilizado foi proveniente da reciclagem. Utilizamos outros materiais que são provenientes de	M R4 4

			processos de reciclagem e buscamos ampliar a aplicação em nossos produtos.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	GRND3: geramos 25,7 mil toneladas de resíduos, sendo 4% perigosos e 96% não-perigosos	Em 2021, geramos 25,7 mil toneladas de resíduos, sendo 4% perigosos e 96% não-perigosos. Desse total, 90% foram reciclados, 5% foram recuperados por outros processos de reutilização e 5% foram encaminhados para operações de disposição. Vale destacar que não enviamos resíduos industriais para aterros.	M R4 5
		GRND3: 70% do nosso consumo de água destinado ao uso humano	Temos uma das menores pegadas hídricas do setor calçadista, com 70% do nosso consumo de água destinado ao uso humano, não industrial.	M R4 6
		GRND3: consumimos 182,3 megalitros de água	Em 2021, consumimos 182,3 megalitros de água, sendo que apenas 21% foram em áreas de estresse hídrico. As duas principais atividades responsáveis pelo consumo foram: > atividades industriais: que correspondem a 30% e estão ligadas a produção dos calçados; > outras atividades: corresponde a 70% e se refere a atividades do restaurante, higienização das unidades, bebedouros e banheiros.	M R4 7
		GRND3: 87% de todo o efluente gerado e tratado foi reutilizado, o que representa 145 milhões de litros	Todas as nossas unidades possuem sistema de reúso de água implantado com capacidade de consumir 100% do efluente tratado. Em 2021, 87% de todo o efluente gerado e tratado foi reutilizado, o que representa 145 milhões de litros, sendo que as unidades de Crato (CE) e Fortaleza (CE) reutilizaram 100% de seus efluentes e Sobral (CE), 95%. A água de reúso é direcionada às descargas dos vasos sanitários, à irrigação de áreas verdes e jardins e ao abastecimento do lago da unidade de Sobral (CE).	M R4 8
		GRND3: Em 2021, foram coletados 234 pares de calçados	Atualmente, contamos com 19 coletores de calçados internos, distribuídos nas unidades no nordeste do País, na cidade de Farroupilha (RS) e no Bergamotta Labs para a logística reversa de calçados dos nossos colaboradores. Em 2021, foram coletados 234 pares de calçados.	M R4 9
		GRND3: Em 2021, 98% das nossas embalagens foram certificadas pelo FSC®	A Grendene tem o compromisso com as florestas e o manejo responsável. Para divulgar este compromisso ao consumidor, temos a licença da marca FSC®. Em 2021, 98% das nossas embalagens foram certificadas pelo FSC®. A abrangência 2%	M R5 0

			menor que em 2020 é resultado do desabastecimento de matéria-prima sofrido ao longo do ano fiscal, por conta dos impactos da pandemia. Contudo, nossa expectativa é aumentar para 100% das embalagens certificadas, novamente, em 2022.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	HAPV3: O Hapvida registrou em 2021 uma permanência média de 4,14 dias de hospitalização	No modelo de negócio verticalizado e integrado, a preocupação com a experiência do usuário começa desde a venda do plano até a realização de um procedimento de alta complexidade. Sendo assim, o Hapvida acompanha a jornada do cliente do início ao fim por meio de seu sistema, que permite a análise e o controle centralizado de todos os procedimentos. O Hapvida registrou em 2021 uma permanência média de 4,14 dias de hospitalização entre os beneficiários.	M R5 1
		HAPV3: o número de beneficiários de planos de saúde Hapvida chegou a 4,3 milhões, ao final de 2021.	Com um crescimento de 14,3% ao longo do ano, o número de beneficiários de planos de saúde Hapvida chegou a 4,3 milhões, ao final de 2021. O aumento é justificado pela entrada de beneficiários de empresas adquiridas ao longo do ano: 21 mil provenientes da Samedh e Plamheg, 284 mil beneficiários da Promed e 142 mil da Premium. O aumento orgânico líquido, sem considerar as aquisições, foi de 132,7 mil beneficiários, sendo 27,2 mil em planos individuais e 105,5 mil em planos coletivos na operadora Hapvida: • 98 mil beneficiários na Região Nordeste • 27 mil beneficiários na Região Norte • 7,7 mil na Região Sul	M R5 2
		HAPV3: O ticket médio mensal dos clientes de planos de saúde, ao final de 2021, foi de R\$ 200,01	O ticket médio mensal dos clientes de planos de saúde, ao final de 2021, foi de R\$ 200,01 — queda de 1,2% em relação a 2020. A retração se deu, principalmente, em função do reajuste negativo de 8,19% dos planos individuais ou familiares definido pela ANS. Com isso, os planos individuais tiveram tíquete médio de R\$ 294,76, valor 3,2% menor do que o de 2020. Já nos corporativos houve aumento de 3,3% e o valor ficou em R\$ 171,22.	M R5 3
		HAPV3: crescimento de 15,5% em relação ao ano anterior, somando uma receita de R\$ 9,8 bilhões	Mesmo com o reajuste negativo dos planos individuais, que impactou em R\$ 56,8 milhões a receita líquida de 2021, o Sistema registrou crescimento de 15,5% em relação	M R5 4

			ao ano anterior, somando uma receita de R\$ 9,8 bilhões.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	HAPV3: Os custos assistenciais registraram alta de 30,9%, em 2021	Os custos assistenciais registraram alta de 30,9%, em 2021. Esse resultado é composto por custos assistenciais caixa e não-caixa, como a depreciação e amortização (D&A) e das movimentações das provisões para eventos ocorridos e não avisados (Peona) e das provisões de Ressarcimento ao Sistema Único de Saúde (ReSUS).	M R5 5
		HAPV3: a Companhia apresentava R\$ 5,6 bilhões em dívidas, compostas pela captação da sua primeira debênture	Ao final de 2021, a Companhia apresentava R\$ 5,6 bilhões em dívidas, compostas pela captação da sua primeira debênture, bem como pelo saldo remanescente proveniente das empresas adquiridas. Incluindo o saldo de outras contas a pagar de empresas adquiridas e os saldos de instrumentos financeiros derivativos, a dívida bruta totalizava R\$ 6,2 bilhões, ao fim do ano.	M R5 6
		HAPV3: apresentou taxa de crescimento de 14,3% e 11,2% respectivamente	O número de beneficiários de planos de saúde e odontológicos apresentou taxa de crescimento de 14,3% e 11,2% respectivamente, números influenciados pelas contratações orgânicas de clientes do Sistema Hapvida e pela expansão da empresa em novas regiões, com a aquisição de grupos de saúde locais e nacionais.	M R5 7
		HAPV3: A média geral referente ao mês de dezembro, por exemplo, baseada em mais de 453 mil avaliações foi de 4,57	Ao longo do ano de 2021, o Sistema recebeu mais de 5,3 milhões de avaliações. A média geral referente ao mês de dezembro, por exemplo, baseada em mais de 453 mil avaliações foi de 4,57 — considerada alta nos padrões pré-estabelecidos pela metodologia da pesquisa.	M R5 8
		HAPV3: entrevistas de engajamento do funcionário, com 24.072 respondentes	As ações de Diversidade & Inclusão, executadas ao longo de 2021, foram definidas por meio do projeto Evoluir, com o objetivo de identificar os elementos essenciais da cultura atual e alinhar esses elementos à visão de futuro do Hapvida. Além do processo de diagnóstico da cultura organizacional, foram desenvolvidas ações de avaliação de lideranças, treinamentos de feedback assertivo, de liderança pelo exemplo, um plano de sucessão, definição de uma jornada do estagiário, entre outros. Na etapa inicial de diagnóstico, foi realizada uma pesquisa prévia com todos os colaboradores, que incluiu entrevistas de	M R5 9

			engajamento do funcionário, com 24.072 respondentes, e análises dos direcionadores da cultura organizacional — comportamentos, rituais, símbolos e processos. O resultado do diagnóstico possibilitou o reconhecimento dos pontos fortes que trouxeram o Hapvida aos patamares atuais e que deveriam ser mantidos. Também foram identificados os comportamentos a serem reforçados ou inseridos no dia a dia da Companhia para a concretização da estratégia de futuro, com resultados sustentáveis e superiores aos já alcançados nos últimos anos.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	HAPV3: distribuição geográfica dos colaboradores, 57% estavam alocados nas operações do Nordeste	Em relação à distribuição geográfica dos colaboradores, 57% estavam alocados nas operações do Nordeste, 24% no Sudeste e o restante nas demais regiões do Brasil.	M R6 0
		HAPV3: perfil predominantemente feminino (68%), o quadro funcional concentrava maior número de pessoas na faixa etária de 30 a 50 anos (53%)	Com perfil predominantemente feminino (68%), o quadro funcional concentrava maior número de pessoas na faixa etária de 30 a 50 anos (53%) e contava com 124 pessoas com deficiência. Do total de colaboradores, 93% tinham contratos para dedicação em regime integral.	M R6 1
		HAPV3: a Companhia adicionou 19.024 pessoas ao seu quadro funcional, quantidade 12,3% superior à registrada em 2020.	Ao longo do ano, entre contratações estratégicas para o cenário de combate à Covid-19 e incorporação dos colaboradores das empresas adquiridas, a Companhia adicionou 19.024 pessoas ao seu quadro funcional, quantidade 12,3% superior à registrada em 2020.	M R6 2
		HAPV3: O turnover do Hapvida no período foi de 3,59%.	As demissões mostraram maior rotatividade nas regiões Nordeste (50%) e Norte (21%). O turnover do Hapvida no período foi de 3,59%.	M R6 3
		HAPV3: analisou a estrutura de cargos, funções e salários dos colaboradores, de acordo com a realidade organizacional e em comparação com o mercado da Saúde.	Em 2021, a Companhia analisou a estrutura de cargos, funções e salários dos colaboradores, de acordo com a realidade organizacional e em comparação com o mercado da Saúde. Internamente, o Hapvida tem uma população funcional predominantemente feminina. No entanto, a representatividade desse gênero é menor, conforme se analisa as faixas salariais mais altas (veja gráfico abaixo). Ações de	M R6 4

			Diversidade e Inclusão da Companhia consideram esse cenário no planejamento de diretrizes e práticas inclusivas futuras.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	HAPV3: Em 2021, não foi registrado óbito em decorrência de acidentes de trabalho	Em 2021, não foi registrado óbito em decorrência de acidentes de trabalho. Em todos os casos de acidentes com e sem afastamentos, a Companhia avaliou as causas e desdobramentos, a fim de minimizar riscos de recorrência.	M R6 5
		HAPV3: a Companhia gerou cerca de 11,1 mil toneladas de resíduos	Ao longo de 2021, a Companhia gerou cerca de 11,1 mil toneladas de resíduos. Desse total, 28% eram resíduos infectantes, destinados à incineração (externa), e 72%, resíduos comuns — enviados para aterros sanitários próximos às unidades.	M R6 6
		HAPV3: o monitoramento do consumo de água e energia foi aprimorado, com a mensuração do consumo efetivo das unidades, mas de forma descentralizada	Em 2021, o monitoramento do consumo de água e energia foi aprimorado, com a mensuração do consumo efetivo das unidades, mas de forma descentralizada, a partir de registros fornecidos pelas distribuidoras desses insumos em cada região. Ao final do ano, a integração desses dados ainda não havia sido concluída, de modo que o consumo consolidado, de todas as unidades operacionais, por tipo e fonte, não estava disponível.	M R6 7
		MDIA3: de acordo com a Pesquisa Kantar Brand Footprint. Fortaleza é a 7ª marca mais comprada no varejo on-line	Duas das nossas marcas regionais estão entre as 20 preferidas dos brasileiros para produtos do dia a dia, de acordo com a Pesquisa Kantar Brand Footprint. Fortaleza é a 7ª marca mais comprada no varejo on-line, enquanto Richester está na 17ª posição.	M R6 8
		MDIA3: nossas marcas estão presentes em 91,1%	Estudo mostra que nossas marcas estão presentes em 91,1% dos lares brasileiros, segundo estudo realizado pela Kantar.	M R6 9
		MDIA3: representando 79% do consumo da empresa em 2020.	Os óleos vegetais são utilizados na refinaria para fabricação de gorduras vegetais e margarinas. O óleo de palma é o principal deles, representando 79% do consumo da empresa em 2020.	M R7 0
		MDIA3: participação em volume de vendas no ano de 2021 foi de 32,0% em biscoitos (33,6% em 2020) e 30,5% em massas	Ocupamos a posição de liderança nos mercados de biscoitos e massas no Brasil. Nossa participação em volume de vendas no ano de 2021 foi de 32,0% em biscoitos (33,6% em 2020) e 30,5% em massas (33,5% em 2020). Os gráficos ao lado apresentam o market share da M. Dias Branco e dos principais concorrentes no	M R7 1



			período acumulado de janeiro a dezembro de 2021.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	MDIA3: atingindo 15,4% de participação de mercado.	Na região Nordeste, nos mantemos líderes em farinhas e crescemos a nossa participação em margarinas, atingindo 15,4% de participação de mercado.	M R7 2
		MDIA3: Em 2020, nossas exportações alcançaram um novo patamar de faturamento, ultrapassando a casa dos R\$ 200 milhões de receita líquida	Em 2020, nossas exportações alcançaram um novo patamar de faturamento, ultrapassando a casa dos R\$ 200 milhões de receita líquida com crescimento de 273% versus 2019.	M R7 3
		MDIA3: tivemos um significativo avanço de 37% versus o ano anterior.	Observamos uma retração nas vendas, no segundo semestre, em função do agravamento da crise de transporte marítimo mundial, que reduziu a oferta de rotas e contêineres, assim como gerou atrasos nos embarques, alongamento dos prazos de entrega e aumentos altíssimos nas tarifas de frete, que chegaram a 400% para alguns destinos. Selecionando somente as vendas com características recorrentes, tivemos um significativo avanço de 37% versus o ano anterior.	M R7 4
		MDIA3: 64,1% das vendas ocorreram na área de Defesa (regiões Norte e Nordeste) e 33,9% na área de Ataque	Mantivemos a estratégia de diversificação geográfica das vendas. Em 2021, 64,1% das vendas ocorreram na área de Defesa (regiões Norte e Nordeste) e 33,9% na área de Ataque (regiões Sul, Sudeste e CentroOeste). Já as exportações representaram 2,0% das vendas, mantendo um padrão elevado, em linha com a estratégia, e alcançando 46 países (44 em 2020).	M R7 5
		MDIA3: Combustech, que realizou entrevistas com diversos stakeholders	Todo o processo de revisão da Agenda contou com o suporte metodológico de uma consultoria especializada, a Combustech, que realizou entrevistas com diversos stakeholders (clientes, colaboradores, investidores, etc), pesquisa de tendências de mercado, benchmarking com empresas de alimentos, dentre outras fontes. Como resultado, conseguimos estruturar uma matriz de materialidade, considerando o impacto dos temas no nosso negócio versus a importância atribuída a cada um deles pelos diversos stakeholders.	M R7 6

Gestão Geral	Medição e Relatórios	MDIA3: o consumo relativo de água apresentou aumento de 8% em comparação a 2020	Em função da redução nos volumes produtivos e aumento das manutenções de rotina das unidades, o consumo relativo de água apresentou aumento de 8% em comparação a 2020 e não atingimos a meta de reduzir o consumo relativo de água em relação ao ano anterior.	M R7 7
		MDIA3: Superamos a meta de reduzir em 2% o consumo relativo de energia	Superamos a meta de reduzir em 2% o consumo relativo de energia em relação ao ano anterior. Obtivemos uma melhora na intensidade energética, principalmente quando comparados os anos de 2020 (166,8) e 2021 (139,0), com variação de 16,6%.	M R7 8
		MDIA3: A partir de um estudo sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, suas conexões com o negócio e os temas materiais para a M. Dias Branco	A partir de um estudo sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, suas conexões com o negócio e os temas materiais para a M. Dias Branco, foram mapeados 14 ODS prioritários para a Companhia. Para conhecer o nosso estudo de impactos positivos e negativos em relação aos ODS, confira o Relatório Integrado 2020, páginas 46 e 47. No infográfico abaixo destacamos os ODS contemplados em nossas iniciativas.	M R7 9
		MDIA3: A pesquisa Kantar Brand Footprint destacou a marca como a 7ª preferida do brasileiro	A pesquisa Kantar Brand Footprint destacou a marca como a 7ª preferida do brasileiro para compras do dia a dia. O ranking listou as 20 prediletas, e também contou com a Richester na 17ª posição.	M R8 0
		MDIA3: destacou Richester como a 17ª marca preferida	A pesquisa Kantar Brand Footprint destacou Richester como a 17ª marca preferida do brasileiro para compras no varejo on-line.	M R8 1
		MDIA3: 89 novos produtos, que somados aos lançamentos dos últimos 24 meses	Em 2021, investimos em 89 novos produtos, que somados aos lançamentos dos últimos 24 meses, totalizaram R\$ 418 milhões em receita, ou 4,88% da receita bruta da Companhia. Esse valor percentual é chamado de Índice de Inovação e é acompanhado mensalmente.	M R8 2
		MDIA3: Terminamos o ano com 15.596 colaboradores, número inferior aos 16.601	Terminamos o ano com 15.596 colaboradores, número inferior aos 16.601 registrados em 2020. O perfil do corpo de colaboradores se manteve estável com relação a gênero e idade. Praticamente todos os colaboradores da Companhia cumprem jornada integral – em 2021,	M R8 3

			apenas 28 pessoas trabalhavam em jornada parcial (13 homens e 15 mulheres).	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	MDIA3: Fechamos o ano com 1.543 novas contratações	Fechamos o ano com 1.543 novas contratações, número inferior aos 1.690 colaboradores que foram contratados em 2020. A taxa de rotatividade ficou em torno de 13%, porcentagem próxima da que mantivemos no ano anterior, de 12%.	M R8 4
		MDIA3: Em 2021, a Companhia manteve 171 estagiários e 488 aprendizes	Em 2021, a Companhia manteve 171 estagiários e 488 aprendizes – um total de 659 profissionais nessas categorias. Há uma divergência entre a quantidade de colaboradores para o ano de 2020 divulgada no último relatório e no presente relatório. Isso acontece porque na publicação passada a quantidade de aprendizes foi incluída.	M R8 5
		MDIA3: Diversos indicadores passaram a ser monitorados	Em 2021, a empresa ampliou espontaneamente a licença paternidade para 15 dias e iniciou uma atualização cadastral, com o objetivo de obter autodeclarações sobre cor e raça. Diversos indicadores passaram a ser monitorados, como mulheres e negros na liderança, inclusão de PCDs e rotatividade de mulheres após o retorno da licença maternidade. Atualmente, 25% da liderança é composta por mulheres e nosso Conselho de Administração conta com 33,33% de participação feminina, sendo a presidente uma mulher. Esses números se destacam quando comparados aos de outras indústrias do nosso porte.	M R8 6
		MDIA3: foram realizadas avaliações de performance e feedback	Em 2021, foram realizadas avaliações de performance e feedback formal para 1.625 colaboradores, entre especialistas, analistas, profissionais de gestão e diretores executivos. Com relação a 2020, a porcentagem de profissionais que receberam avaliações regulares de desempenho manteve-se estável.	M R8 7
		MDIA3: atingimos a taxa de frequência de 0,68 e taxa de gravidade de 13,53	Nesse sentido, desde 2014, adotamos o Programa Positivo, sistema próprio de gestão de Saúde e Segurança Ocupacional (SSO), baseado em normas internacionais. Seu objetivo é fomentar a cultura de saúde e segurança, a promoção de práticas seguras e o aumento da percepção de riscos. Também é base para o estabelecimento de metas corporativas (atingir no máximo a taxa de frequência - TF de 0,5 e a taxa de gravidade - TG de 10,0 na Companhia até o	M R8 8

			ano de 2022). A iniciativa tem previsão de abranger todas as unidades industriais até 2022. Em 2021, atingimos a taxa de frequência de 0,68 e taxa de gravidade de 13,53.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	MDIA3: Os acidentes ocorridos em 2021 se deram por situações relacionadas a	Os acidentes ocorridos em 2021 se deram por situações relacionadas a GRI 403-9: Máquinas e Equipamentos – 37%; Ferramentas com força motriz ou aquecimento – 17%; Utilização de escadas (fixas e móveis), calçadas, caminhos e pisos – 13%; Veículos de transportes (carros, bicicletas e empilhadeiras) – 4%; Produtos químicos e produtos aerodispersóides – 5%; Riscos diversos (mobiliário, embalagens, acessórios, vidrarias, madeiras, etc.) – 24%.	M R8 9
		MDIA3: pesquisas de clima organizacional e grupos focais	Para cultivarmos um ambiente de trabalho respeitoso e favorável ao alcance dos resultados, a empresa está sempre aberta a ouvir seus colaboradores por meio de pesquisas de clima organizacional e grupos focais. Assim, conseguimos manter um ambiente de diálogo e implementar melhorias na experiência corporativa.	M R9 0
		MDIA3: mais de 90 mil investidores nessa categoria, aumento de 14%	Destacamos o crescimento de investidores pessoa física, cujo engajamento é essencial para a ampliação da base acionária da Companhia. Terminamos em 2021 com mais de 90 mil investidores nessa categoria, aumento de 14% se comparado com 2020.	M R9 1
		MDIA3: captação de R\$ 811,6 milhões por meio de Certificados de Recebíveis do Agronegócio (CRAs)	Além disso, pela primeira vez, realizamos a captação de R\$ 811,6 milhões por meio de Certificados de Recebíveis do Agronegócio (CRAs) classificados como Títulos Verdes. A demanda pelos CRAs chegou a R\$ 2,3 bilhões. Pelo 4º ano consecutivo, a agência Fitch Ratings reafirmou a classificação de risco de crédito da Companhia com o Rating Nacional de Longo Prazo “AAA”.	M R9 2
		MDIA3: aplicação de formulários de prestação de contas, a fim de identificar os impactos causados pela Companhia.	A avaliação dos resultados do engajamento com as comunidades ocorreu mediante acompanhamento constante das instituições apoiadas e da aplicação de formulários de prestação de contas, a fim de identificar os impactos causados pela Companhia.	M R9 3
		MDIA3: contribuímos para mais de 150 instituições com doações	Em 2021, contribuímos para mais de 150 instituições com doações, ações e projetos. Apoiamos 100% das comunidades do entorno das unidades industriais com	M R9 4

			doações de produtos e 57,14% com projetos de desenvolvimento local.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	MDIA3: Doações de produtos	Em 2021, a Companhia realizou doações a mais de 150 instituições sociais, atendendo pessoas em situação de vulnerabilidade social. Durante o ano, foram doadas 4.309 toneladas de alimentos que beneficiaram pessoas de todas as faixas etárias em todas as regiões do País.	M R9 5
		MDIA3: Foram pagos R\$ 47.761,89 em multas relacionadas a aspectos ambientais	Foram pagos R\$ 47.761,89 em multas relacionadas a aspectos ambientais. Considerando os casos que estão em investigação o valor é de R\$ 133.981,27. Não houve, nos últimos três anos, registros movidos por meios de arbitragem.	M R9 6
		MDIA3: a Companhia obteve classificação B- no ranking do CDP, com progressos em todas as categorias contempladas	Em 2021, a Companhia obteve classificação B- no ranking do CDP, com progressos em todas as categorias contempladas, demonstrando maturidade na gestão de riscos relativa ao tema. Em 2020, sua classificação era D. Também incorporou requisitos do CDP em sua Política de Sustentabilidade.	M R9 7
		MDIA3: O inventário de emissões reportado neste relatório tem como base dados de 2020, pois os dados de 2021 ainda estão em fase de consolidação	O inventário de emissões reportado neste relatório tem como base dados de 2020, pois os dados de 2021 ainda estão em fase de consolidação e estarão no próximo relatório. Seguimos a metodologia do Programa Brasileiro GHG Protocolo para o escopo 1, 2 e 3, e o resultado passa a ser considerado o ano base para acompanhamento da evolução da organização em relação às emissões de gases de efeito estufa. O diagnóstico passou por verificação por terceira parte, realizada pela Empresa BVQI. Emissões do escopo 3 representam 94,5% do total do inventário de emissões.	M R9 8
		MDIA3: apresentou redução quando comparada ao resultado do ano anterior.	Em relação ao consumo de energia, a intensidade energética, considerando o consumo de energia dentro da organização, apresentou redução quando comparada ao resultado do ano anterior.	M R9 9
		MDIA3: a unidade de Jaboatão dos Guararapes/PE, opera com 100% dos resíduos destinados de forma sustentável	Atualmente, a unidade de Jaboatão dos Guararapes/PE, opera com 100% dos resíduos destinados de forma sustentável. Outras duas unidades industriais estão próximas de alcançar a marca de 100% de tratamento de resíduos: Gorduras e Margarinas Especiais, em Fortaleza/CE, e	M R1 00

			São Caetano do Sul/SP, ambas com atual índice de reciclagem de 98,2%.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	MDIA3: foram geradas 36.345,57 toneladas de resíduos, uma redução de 26%	O índice de reciclagem de resíduos é um dos indicadores de desempenho e de bonificação do time de meio ambiente e da Gerência Corporativa de Meio Ambiente. Em 2021, foram geradas 36.345,57 toneladas de resíduos, uma redução de 26% em relação ao ano anterior.	M R1 01
		MDIA3: foram direcionadas para operações de reciclagem e reutilização 32.852,21 toneladas de resíduos.	Em 2021, foram direcionadas para operações de reciclagem e reutilização 32.852,21 toneladas de resíduos. Em 2019, esse montante foi de 34.738 toneladas e, em 2020, de 40.010,90 toneladas. Em 2021, 3.493,36 toneladas de resíduos foram enviadas para disposição final. Esse grupo de resíduo é composto principalmente por resíduos não recicláveis, produtos inconformes ou vencidos, resíduos de construção civil, serviços de saúde e restaurantes. Em 2019, o total de resíduos destinados para disposição final foi 3.378 toneladas e, em 2020, 5.584,70. Em comparação com o ciclo de 2020, houve uma redução de aproximadamente 38% no volume desse tipo de destinação.	M R1 02
		MDIA3: A M. Dias Branco atingiu receita líquida de R\$ 7,8 bilhões em 2021	A M. Dias Branco atingiu receita líquida de R\$ 7,8 bilhões em 2021, superior aos R\$ 7,3 bilhões registrados em 2020, com aumento do preço médio no período em 25,8%, enquanto o volume de vendas retraiu 14,3%, após a forte alta na demanda vivenciada durante o isolamento social de 2020.	M R1 03
		MDIA3: registrou EBITDA de R\$ 683,9 milhões (-29,8% versus 2020), com 8,8% de margem EBITDA (-4,6 p.p. versus 2020) e lucro líquido de R\$ 505,0 milhões (-33,9% versus 2020).	Como resultado, a Companhia registrou EBITDA de R\$ 683,9 milhões (-29,8% versus 2020), com 8,8% de margem EBITDA (-4,6 p.p. versus 2020) e lucro líquido de R\$ 505,0 milhões (-33,9% versus 2020). A retração em relação a 2020 decorre do aumento do preço das commodities em dólares americanos, da desvalorização do real, da queda dos volumes e de créditos tributários não recorrentes que impactaram o resultado de forma positiva com maior intensidade em 2020.	M R1 04
		MDIA3: Com geração de caixa operacional de R\$ 959,7 milhões em	Com geração de caixa operacional de R\$ 959,7 milhões em 2021 (+41,3% versus 2020), a Companhia encerrou o período com caixa de R\$ 1,6 bilhão e	M R1 05

		2021 (+41,3% versus 2020)	endividamento bruto de R\$ 1,8 bilhão, resultando em uma alavancagem (dívida líquida pelo EBITDA últimos 12 meses) de 0,2x. Destaca-se o Rating AAA Perspectiva Estável reafirmado pela Fitch pelo 4º ano consecutivo.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	MDIA3: receita líquida de biscoitos cresceu 7,0% em 2021	A receita líquida de biscoitos cresceu 7,0% em 2021 versus 2020, com o aumento do preço médio em 18,3% e retração de 9,6% dos volumes vendidos. A retração dos volumes ocorreu principalmente nas regiões Nordeste e Sudeste e nas categorias de água e sal cream cracker e maria e maisena. Por outro lado, vale destacar o aumento das vendas de cobertos, principalmente nas regiões Nordeste e Sudeste, e de recheados para o exterior, em linha com a estratégia da Companhia de lançamentos de produtos de alto valor agregado e de crescimento das exportações.	M R1 06
		MDIA3: A receita líquida cresceu 7,7% em relação a 2020	A receita líquida cresceu 7,7% em relação a 2020, influenciada pelo aumento do preço médio em 25,8%, que compensou a retração dos volumes vendidos em 14,3%. Quanto aos volumes, importante destacar a base de comparação mais difícil em razão do aumento atípico e temporário da demanda em 2020.	M R1 07
		MDIA3: Em massas, a receita líquida cresceu 1,5% em 2021 versus 2020	Em massas, a receita líquida cresceu 1,5% em 2021 versus 2020, com o aumento do preço médio em 22,7%, que compensou a retração dos volumes em 17,3%.	M R1 08
		MDIA3: Em 2021, a receita líquida de farinha e farelo cresceu 9,9% em relação a 2020	Em 2021, a receita líquida de farinha e farelo cresceu 9,9% em relação a 2020, com o aumento do preço médio em 32,2%, que compensou a queda dos volumes em 17,1%.	M R1 09
		MDIA3: A receita líquida de margarinas e gorduras cresceu 29,7% em 2021 versus 2020	A receita líquida de margarinas e gorduras cresceu 29,7% em 2021 versus 2020, com o aumento de 36,2% no preço médio e retração de 4,8% nos volumes.	M R1 10
		MDIA3: Em 2021, os custos dos produtos vendidos cresceram 14,9% em relação a 2020	Em 2021, os custos dos produtos vendidos cresceram 14,9% em relação a 2020, representando 77,4% da receita líquida do período (72,6% em 2020). O aumento de 4,8 p.p. na representatividade do CPV sobre a receita líquida em 2021 versus 2020 foi reflexo dos seguintes fatores: Aumento de 31,5% no custo médio (reais) do trigo	M R1 11

			consumido; Aumento de 61,4% no custo médio (reais) do óleo consumido; Aumento de 35,0% no custo médio (reais) do açúcar consumido; Menor diluição dos custos fixos em função da redução de 14,4% nos volumes produzidos; Inflação em 2021 de 10,1% (4,5% no acumulado de 2020)1; Melhora no mix dos volumes vendidos, com destaque para biscoitos.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	MDIA3: nível de utilização da capacidade apresentaram queda de 14,4%	Em 2021, o volume de produção e o nível de utilização da capacidade apresentaram queda de 14,4% e 11,9 p.p., respectivamente.	M R1 12
		MDIA3: Em 2021, 99,7% de toda a farinha de trigo e de toda a gordura vegetal	A Companhia produz a maior parte das duas principais matérias-primas utilizadas para a fabricação dos produtos. Em 2021, 99,7% de toda a farinha de trigo e de toda a gordura vegetal utilizadas no processo produtivo foram fabricadas internamente (98,5% e 99,3% em 2020, respectivamente).	M R1 13
		MDIA3: No ano de 2021 versus 2020, o lucro bruto em valores nominais recuou 7,5%	No ano de 2021 versus 2020, o lucro bruto em valores nominais recuou 7,5% e a margem bruta retraiu 4,6 p.p., passando de 32,8% em 2020 para 28,2% em 2021. A queda é reflexo da alta dos preços das matérias-primas em dólar, da queda dos volumes vendidos em 14,3% e da desvalorização do real frente ao dólar	M R1 14
		MDIA3: Na comparação de 2021 versus 2020, as despesas operacionais cresceram 8,0%	Na comparação de 2021 versus 2020, as despesas operacionais cresceram 8,0% em valores absolutos. Entretanto, as despesas com vendas e administrativas reduziram, respectivamente, 7,1% e 4,6%, registrando queda de representatividade sobre a receita líquida, o que demonstra a efetividade dos ganhos com o projeto Multiplique e as iniciativas de curto prazo apresentadas no início de 2021.	M R1 15
		MDIA3: R\$ 87,5 milhões (R\$ 73,4 milhões de receitas com créditos tributários extemporâneos, R\$ 9,9 milhões com ajuste do valor de aquisição da Piraquê	Adicionalmente, foi registrado em 2021 resultado não recorrente favorável de R\$ 87,5 milhões (R\$ 73,4 milhões de receitas com créditos tributários extemporâneos, R\$ 9,9 milhões com ajuste do valor de aquisição da Piraquê, e R\$ 4,2 milhões com outras recuperações) e R\$ 47,9 milhões de despesas não recorrentes (R\$ 41,5 milhões com reestruturação, R\$ 3,5 milhões de despesas com a covid-19 e R\$ 2,9 milhões com Latinex). Em 2020, foram	M R1 16



			reconhecidos R\$ 348,5 milhões de receitas com créditos tributários extemporâneos e R\$ 44,4 milhões de despesas não recorrentes, influenciando para a variação entre 2020 e 2021.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	MDIA3: a Companhia registrou resultado financeiro negativo de R\$ 19,8 milhões	Em 2021, a Companhia registrou resultado financeiro negativo de R\$ 19,8 milhões, frente ao resultado positivo de R\$ 81 milhões em 2020.	M R1 17
		MDIA3: A Companhia encerrou 2021 com EBITDA de R\$ 683,9 milhões (8,8% da receita líquida)	A Companhia encerrou 2021 com EBITDA de R\$ 683,9 milhões (8,8% da receita líquida), retração de 29,8% em relação a 2020. O lucro líquido decresceu 33,9%, atingindo R\$ 505 milhões em 2021.	M R1 18
		MDIA3: Em 2021, a riqueza gerada pela Companhia foi de R\$ 2,5 bilhões.	Em 2021, a riqueza gerada pela Companhia foi de R\$ 2,5 bilhões. O valor destinado a pessoal e encargos totalizou R\$ 1,1 bilhão, representando a parcela mais significativa, seguida dos impostos, taxas e contribuições no valor de R\$ 550,0 milhões, remuneração de capitais próprios de R\$ 505,0 milhões e de capitais de terceiros de R\$ 348 milhões.	M R1 19
		MDIA3: A Companhia encerrou o ano de 2021 com endividamento bruto de R\$ 1,8 bilhão	A Companhia encerrou o ano de 2021 com endividamento bruto de R\$ 1,8 bilhão (R\$ 1,6 bilhão em 2020) e caixa e equivalentes de R\$ 1,6 bilhão (R\$ 1,2 bilhão em 2020), resultando em uma alavancagem (dívida líquida pelo EBITDA dos últimos 12 meses) de 0,2x (0,4x em 2020).	M R1 20
		MDIA3: o valor das debêntures estava representado por um montante de R\$ 811,7 milhões	Em 31 de dezembro de 2021, o valor das debêntures estava representado por um montante de R\$ 811,7 milhões, já líquido do saldo a amortizar dos custos de transação no valor de R\$ 41,3 milhões.	M R1 21
		MDIA3: redução da dívida líquida, de R\$ 350,7 milhões em 2020 para R\$ 140,4 milhões em 2021	Vale destacar a redução da dívida líquida, de R\$ 350,7 milhões em 2020 para R\$ 140,4 milhões em 2021, com o aumento do caixa e equivalentes de caixa em nível superior ao aumento do endividamento. A alavancagem (dívida líquida pelo EBITDA dos últimos 12 meses) foi de 0,2x (0,4x em 2020), indicando a capacidade da Companhia em liquidar suas dívidas no curto prazo.	M R1 22
		MDIA3: Em 30 de dezembro de 2021, havia 82.401.851 ações em circulação	A Companhia negocia suas ações na B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) com o código MDIA3, listadas no segmento Novo Mercado. Em 30 de dezembro de 2021,	M R1 23

		no mercado, 24,3% do capital total da Companhia, cotadas a R\$ 23,67 cada	havia 82.401.851 ações em circulação no mercado, 24,3% do capital total da Companhia, cotadas a R\$ 23,67 cada, totalizando R\$ 1.950,1 milhões. Em 2021, o número médio de negócios com as ações MDIA3 foi de 6.263 (7.037 em 2020) e o valor financeiro médio diário de negócios foi de R\$ 35,8 milhões (R\$ 45,7 milhões em 2020). O gráfico a seguir demonstra o desempenho da ação MDIA3 em relação ao Ibovespa e ao IGC no ano de 2021.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	PGMN3: Atingimos, no ano, R\$ 8 bilhões de receita bruta, com lucro líquido ajustado de R\$ 176,6 milhões	Atingimos, no ano, R\$ 8 bilhões de receita bruta, com lucro líquido ajustado de R\$ 176,6 milhões, 83,9% superior ao do ano anterior. O sólido resultado de 2021, com expansão de margens, superou as expectativas para o início da negociação de ações da Pague Menos na Bolsa de Valores (B3) e foi alcançado mesmo com cenário macroeconômico consideravelmente mais desafiador do que o originalmente previsto, com agravamento da pandemia, pressão inflacionária em importantes despesas operacionais e forte diminuição do poder de compra das famílias.	M R1 24
		PGMN3: Somatória de 16 estados com alto potencial	Liderança nas regiões Norte e Nordeste: Somatória de 16 estados com alto potencial de expansão e baixo risco de execução	M R1 25
		PGMN3: Foram negociadas inicialmente 101 milhões de ações, com uma captação de cerca de R\$ 859 milhões	Em meio à pandemia de Covid-19, no dia 2 de setembro de 2020, a Pague Menos realizou a oferta pública inicial de suas ações em uma cerimônia on-line na B3 S.A - Brasil, Bolsa Balcão (B3), sob o ticker PGMN3. Foram negociadas inicialmente 101 milhões de ações, com uma captação de cerca de R\$ 859 milhões. Os recursos estão sendo utilizados para a expansão da Companhia.	M R1 26
		PGMN3: a Companhia possuía cerca de 444 milhões de ações	Em 30 de dezembro de 2021, a Companhia possuía cerca de 444 milhões de ações, que valiam R\$9,35 cada, acumulando um valor de mercado de cerca de R\$ 4,1 bilhões. Do total de ações, 158 milhões (35%), encontravam-se disponíveis para negociação na B3.	M R1 27
		PGMN3: foram recebidas 21 denúncias relativas à discriminação.	Ao longo de 2021, foram recebidas 21 denúncias relativas à discriminação. Dessas, sete foram consideradas procedentes e resultaram em ações corretivas — as sanções aplicadas	M R1 28

			dependem da gravidade do caso. A Companhia trabalhou em campanhas internas de sensibilização, divulgando orientações sobre o combate à discriminação.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	PGMN3: foram recebidas 31 queixas procedentes de violação de dados.	Em 2021, foram recebidas 31 queixas procedentes de violação de dados. No período, o nível de maturidade em segurança da informação, privacidade e proteção de dados obteve uma avaliação bastante superior em relação ao ano anterior, segundo auditoria externa.	M R1 29
		PGMN3: faturamento de R\$ 67,5 bilhões, um aumento de 16,04% em relação a 2020	As varejistas vinculadas à Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (Abrafarma) – 26 no total, entre elas a Pague Menos – encerraram o ano passado com faturamento de R\$ 67,5 bilhões, um aumento de 16,04% em relação a 2020. Segundo a instituição, foi o maior crescimento registrado nos últimos 10 anos.	M R1 30
		PGMN3: vendas por delivery e e-commerce, com R\$ 2,8 bilhões em vendas	O grande destaque do ano foram as vendas por delivery e e-commerce, com R\$ 2,8 bilhões em vendas, um crescimento de 56,8%, puxado pelo isolamento das famílias em mais um ano de altos índices pandêmicos.	M R1 31
		PGMN3: o mercado brasileiro cresceu em 10,8%	Em 2021, o mercado brasileiro cresceu em 10,8%, de acordo com dados divulgados pela empresa de pesquisa IQVIA, passando de R\$ 137,3 bilhões em faturamento em 2020 para R\$ 152,1 bilhões no ano seguinte.	M R1 32
		PGMN3: o mercado farmacêutico cresceu cerca de 14% ao ano no Brasil	Entre os anos de 2008 a 2021, o mercado farmacêutico cresceu cerca de 14% ao ano no Brasil. A performance de vendas do setor não está diretamente ligada a fatores socioeconômicos e sim a questões estruturais – sendo que a principal delas é o envelhecimento da população.	M R1 33
		PGMN3: Nossas lojas realizaram cerca de 108,5 milhões de atendimentos e vendas, ligeiramente abaixo do registrado em 2020	Nossas lojas realizaram cerca de 108,5 milhões de atendimentos e vendas, ligeiramente abaixo do registrado em 2020 – primeiro ano de pandemia – com ticket médio de R\$ 74,32 por cliente, um incremento de 10,8% em relação ao ano anterior.	M R1 34
		PGMN3: atingimos R\$ 8,1 bilhões em vendas	No ano de 2021, atingimos R\$ 8,1 bilhões em vendas, um crescimento de receita bruta	M R1 35

			na ordem de 10,3% em relação ao ano anterior.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	PGMN3: totalizaram R\$ 498,7 milhões em vendas, contra R\$ 406,6 milhões no ano anterior	Em 2021, produtos de nossas marcas próprias totalizaram R\$ 498,7 milhões em vendas, contra R\$ 406,6 milhões no ano anterior – alta de 22,6%. As marcas próprias representaram 6,2% de nossas vendas totais.	M R1 36
		PGMN3: a quantidade de unidades com Clinic Farma de 809, em 2020, para 879 ao final de 2021	Expandimos ainda a quantidade de unidades com Clinic Farma de 809, em 2020, para 879 ao final de 2021 – e o portfólio de serviços de 31 para 57, o que posiciona nossos consultórios farmacêuticos como uma solução prática e conveniente para o atendimento primário de problemas de saúde, tanto agudos como crônicos.	M R1 37
		PGMN3: com operadoras de saúde e empresas atingiram um novo recorde ao final de 2021,	Receitas provenientes de convênios e parcerias firmadas com operadoras de saúde e empresas atingiram um novo recorde ao final de 2021, alcançando 26,7% das vendas totais. Apenas em 2021, mais de 200 novos contratos foram firmados, incorporando 20,5 milhões de vidas ao nosso ecossistema.	M R1 38
		PGMN3: crescimento de 17,2% em relação ao ano de 2020	No ano de 2021, o EBITDA ajustado totalizou R\$ 671,0 milhões, crescimento de 17,2% em relação ao ano de 2020. A margem EBITDA ajustada alcançou 8,3% da receita bruta, expandindo 0,5p.p. sobre o ano anterior	M R1 39
		PGMN3: com lucro líquido ajustado de R\$ 176,6 milhões, alta de 83,9%	Concluímos 2021 com lucro líquido ajustado de R\$ 176,6 milhões, alta de 83,9% em relação ao ano anterior. O crescimento significativo do lucro anual é resultado da combinação entre crescimento de vendas, novo ciclo de expansão e desalavancagem financeira.	M R1 40
		PGMN3: A dívida líquida totalizou R\$ 549,4 milhões, crescimento de R\$ 296,6 milhões	Como múltiplo do EBITDA ex-IFRS16, a dívida líquida encerrou o ano em 1,3 vezes. A dívida líquida totalizou R\$ 549,4 milhões, crescimento de R\$ 296,6 milhões em relação ao final de 2020.	M R1 41
		PGMN3: NOSSA EQUIPE É FORMADA POR MULHERES, QUE REPRESENTAM 59% DE NOSSA	NAS 348 CIDADES BRASILEIRAS ONDE ATUAMOS, CONTAMOS COM UM TIME DE 21.026 COLABORADORES QUEM TÊM O CUIDADO PELAS PESSOAS COMO O MAIOR PROPÓSITO DE SEU TRABALHO. EM SUA MAIORIA,	M R1 42

		FORÇA DE TRABALHO	NOSSA EQUIPE É FORMADA POR MULHERES, QUE REPRESENTAM 59% DE NOSSA FORÇA DE TRABALHO. CERCA DE 80% DE NOSSO TIME ESTÁ CONCENTRADO NAS REGIÕES NORDESTE E SUDESTE DO PAÍS. POSSUÍMOS TAMBÉM CERCA DE 1,2 MIL COLABORADORES INDIRETOS.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	PGMN3: foram 6.107 admissões em nosso time, versus 4.769 demissões	Em 2021, foram 6.107 admissões em nosso time, versus 4.769 demissões – com especial destaque para o nosso turnover anual, que está estabilizado em torno de 20% ao ano. Todos (100%) os colaboradores estão cobertos por acordo ou negociação coletiva.	M R1 43
		PGMN3: 931 PESSOAS TÊM ALGUM TIPO DE DEFICIÊNCIA	DO TOTAL DE COLABORADORES, 931 PESSOAS TÊM ALGUM TIPO DE DEFICIÊNCIA.	M R1 44
		PGMN3: EM CARGOS DE LIDERANÇA AS MULHERES TAMBÉM SE DESTACAM	EM CARGOS DE LIDERANÇA AS MULHERES TAMBÉM SE DESTACAM, OCUPANDO 58% DAS POSIÇÕES DE GESTÃO.	M R1 45
		PGMN3: REALIZAMOS O PRIMEIRO LEVANTAMENTO DE PERFIL SOCIAL DA COMPANHIA	EM 2021, REALIZAMOS O PRIMEIRO LEVANTAMENTO DE PERFIL SOCIAL DA COMPANHIA. A PESQUISA CONTOU COM 86% DE ADEÇÃO DOS NOSSOS COLABORADORES.	M R1 46
		PGMN3: contabilizamos 304,3 mil horas de treinamentos:	Em 2021, contabilizamos 304,3 mil horas de treinamentos: 202,9 mil dedicadas às mulheres e 101,4 aos homens.	M R1 47
		PGMN3: Cerca de 42% dos nossos colaboradores têm Ensino Médio Completo	Cerca de 42% dos nossos colaboradores têm Ensino Médio Completo, enquanto 20% são graduados e 14% chegaram à pós-graduação (mestrado, doutorado ou especialização).	M R1 48
		PGMN3: 3.640 colaboradores tiveram seu desempenho avaliado	Só no ano de implantação, 3.640 colaboradores tiveram seu desempenho avaliado, entre diretoria, gerência, coordenação, corpo técnico, administrativo e operacional.	M R1 49
		PGMN3: no ranking nacional, ficamos entre as 10 melhores empresas do varejo	Em 2021, no ranking nacional, ficamos entre as 10 melhores empresas do varejo na categoria “Super Grande”. Somado a esse importante reconhecimento, somos GPTW	M R1 50

		na categoria “Super Grande”	também na região Norte e no Rio Grande do Norte e ganhamos o recém-criado selo IGPTW-B3, carteira teórica de ativos, elaborada de acordo com as empresas certificadas e as melhores empresas para trabalhar.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	PGMN3: Estamos entre as 10 empresas mais bem avaliadas no Índice de Investimento em Capital Humano (ICH)	Estamos entre as 10 empresas mais bem avaliadas no Índice de Investimento em Capital Humano (ICH) pelo segundo ano consecutivo, de acordo com a pesquisa da revista Gestão RH, realizada com apoio da Fundação Getúlio Vargas (FGV) in Company.	M R1 51
		PGMN3: monitoramos nosso Net Promoter Score (NPS)	Para mensurar a satisfação de nossos clientes, monitoramos nosso Net Promoter Score (NPS). Obtivemos, ao longo do ano, um score médio de 74 – um patamar de excelência. No Reclame Aqui, site que mensura a reputação de empresas, atingimos 8,5 pontos – índice considerado Ótimo, garantindo a manutenção do selo RA 1000 (entregue às Companhias que se destacam pelo excelente índice de atendimento).	M R1 52
		PGMN3: SUABASE ACIONÁRIA CONTAVA COM MAIS DE 20 MIL INVESTIDORES	A PAGUE MENOS FEZ SUA OFERTA PÚBLICA NA B3 EM 2020 E TEM CERCA DE 36% DAS SUAS AÇÕES NEGOCIADAS NA BOLSA (FREE FLOAT). AO FINAL DE 2021, SUABASE ACIONÁRIA CONTAVA COM MAIS DE 20 MIL INVESTIDORES PESSOAS FÍSICAS, ALÉM DE MAIS DE 150 INVESTIDORES INSTITUCIONAIS.	M R1 53
		PGMN3: foram consumidos 303205,2 GJ de energia em nossas lojas	Em 2021, foram consumidos 303205,2 GJ de energia em nossas lojas, matriz e centros de distribuição. Desse total 96% corresponde à eletricidade utilizada nas nossas operações	M R1 54
		PGMN3: Em 2021, 734 unidades consumidoras eram abastecidas com energia solar	Em 2021, 734 unidades consumidoras eram abastecidas com energia solar, o que corresponde a 65,2% do total das unidades – não estão cobertas a matriz (sede) e os centros de distribuição. Ao longo do ano, foram gerados 15,3 MW/h, o que trouxe uma economia de R\$ 14,1 milhões e evitou a emissão de 8,8 mil toneladas de CO2 na atmosfera.	M R1 55
		PGMN3: Ao longo do ano, foram gerados 15,3 MW/h	Ao longo do ano, foram gerados 15,3 MW/h, o que trouxe uma economia de R\$	M R1 56

			14,1 milhões e evitou a emissão de 8,8 mil toneladas de CO2 na atmosfera.	
Gestão Geral	Medição e Relatórios	PGMN3: ao longo do ano, foram consumidos 134.413 m³ de água	Em 2021, avançamos na gestão do tema, com implementação de um sistema de captura e leitura do consumo de água da Companhia, com o objetivo de acompanhar, com efetividade, os principais indicadores e estar atentos a possíveis desvios. Ao todo, ao longo do ano, foram consumidos 134.413 m³ de água na matriz, centros de distribuição e em nossas lojas.	M R1 57
		PGMN3: realizamos o primeiro Inventário de Emissões da Pague Menos relativo ao período de 2021.	Comprometidos em identificar o impacto de nossas atividades, realizamos o primeiro Inventário de Emissões da Pague Menos relativo ao período de 2021. O inventário, apurado por consultoria especializada, consolida informações da matriz, das lojas e dos centros de distribuição em todos os estados nos quais atuamos.	M R1 58
		PGMN3: EVITAMOS A EMISSÃO DE 8,8 MIL TONELADAS DE CO2	COM OS PARQUES SOLARES DA COMPANHIA, EVITAMOS A EMISSÃO DE 8,8 MIL TONELADAS DE CO2 NA ATMOSFERA EM 2021.	M R1 59
		PGMN3: realizamos um profundo estudo de materialidade	No início de 2021, realizamos um profundo estudo de materialidade, que envolveu diagnóstico setorial, consulta a stakeholders — via pesquisa on-line e conversas estruturadas — para posterior priorização dos temas mais importantes a serem tratados pela gestão da Companhia bem como abordados no Relatório de Sustentabilidade.	M R1 60
		AERI3: Tendo a qualidade como marca fundamental	Tendo a qualidade como marca fundamental, entregamos produtos personalizados para clientes nacionais e internacionais, mantendo a liderança no Brasil e com participação de, aproximadamente, 7% do mercado global – excluído o mercado chinês. Isso é fruto de muito trabalho, com processos, criação de padrões e procedimentos e adoção das melhores práticas socioambientais.	M C1
		AERI3: ancorados em qualidade dos produtos, excelência operacional	Além da localização estratégica – a região concentra mais de 50% do total potencial eólico brasileiro – a Companhia reúne diferenciais competitivos ancorados em qualidade dos produtos, excelência operacional e um time qualificado e	M C2

			engajado, além de instalações industriais de ponta.	
Gestão Geral	Melhoria Contínua	AERI3: Qualidade da entrega	Qualidade da entrega e satisfação dos clientes são marcas da atuação da Aeris.	M C3
		AERI3: ISO 9001 (Qualidade)	Certificações: ISO 9001 (Qualidade)	M C4
	AERI3: assessorar os conselheiros no controle de qualidade	Vinculado diretamente ao Conselho de Administração, o Comitê de Auditoria Estatutário tem por finalidade assessorar os conselheiros no controle de qualidade e monitoramento das demonstrações e informações financeiras, no gerenciamento de riscos e nos controles internos da Companhia. É um órgão colegiado, de funcionamento permanente.	M C5	
	AERI3: entrega de produtos e serviços de qualidade	Relações sólidas, baseadas em confiança e transparência, com a entrega de produtos e serviços de qualidade e excelência, são a estratégia da Aeris para seguir crescendo. Desde o início das operações fabris da Companhia em 2012, houve aumento significativo no portfólio de novos clientes e extensão de contrato com parceiros que já integravam a carteira.	M C6	
	AERI3: grau de qualidade e eficiência do seu processo produtivo	A Aeris é reconhecida pelo mercado como uma fabricante global, devido ao grau de qualidade e eficiência do seu processo produtivo, atendendo a requisitos específicos e normas internacionais. A Companhia encerrou 2021 atendendo aos principais produtores globais – excluído o mercado chinês.	M C7	
	AERI3: garantia da qualidade e do custo adequado	A seleção dos materiais utilizados na operação tem como base, além da garantia da qualidade e do custo adequado, a busca por itens sustentáveis, que levem à mitigação de eventuais impactos ambientais do ciclo produtivo.	M C8	
	BRIT3: compromisso de continuar prestando um serviço de excelência.	A nossa jornada de expansão culminou com a estreia na B3 através da Oferta Pública Inicial (IPO). Esse marco representa o nosso nível de maturidade e evolução, além do compromisso de continuar prestando um serviço de excelência.	M C9	
		BRIT3: uma internet de qualidade e estável	Contamos ainda com mais de 25.000 km de infraestrutura de backbone (vias utilizadas para distribuir internet às demais redes), 220 Data Centers próprios, além de mais de 57.000 km de cabos FTTH (fiber-to-the-home). Com essa estrutura organizada e	M C10



			com a capilaridade geográfica, conseguimos garantir uma internet de qualidade e estável, que conta com fibra óptica desde o Data Center até a casa do assinante.	
Gestão Geral	Melhoria Contínua	BRIT3: Qualidade no atendimento é uma questão primordial para a Brisanet	Qualidade no atendimento é uma questão primordial para a Brisanet. Por isso, a empresa de telecomunicações que mais cresce no Nordeste, lançou sua primeira agente virtual.	M C1 1
		GRND3: preço e qualidade do nosso produto	Nossa competitividade, em termos de preço e qualidade do nosso produto, também possibilitou que encerrássemos o período com resultados positivos.	M C1 2
		GRND3: Desenvolvemos produtos duráveis, com qualidade	Desenvolvemos produtos duráveis, com qualidade, e que trazem acessibilidade à moda.	M C1 3
		HAPV3: acompanhar a evolução do atendimento oferecido aos beneficiários	O Sistema Hapvida possui uma rede exclusiva que permite o controle integral e a análise em tempo real das operações, o que permite acompanhar a evolução do atendimento oferecido aos beneficiários. Dessa forma, a Companhia consolida seu propósito de assegurar o acesso à saúde de qualidade ao maior número de pessoas possível.	M C1 4
		HAPV3: • Qualidade Assistencial e Técnica.	Nossos pilares: • Qualidade Assistencial e Técnica. • Inovação em Soluções.	M C1 5
		HAPV3: foi criado, em junho de 2021, um Comitê de Qualidade Assistencial	Reforçando o compromisso do Hapvida com uma medicina segura e de qualidade, foi criado, em junho de 2021, um Comitê de Qualidade Assistencial, a fim de aperfeiçoar o modelo de atendimento e tratamento aplicado pelo Hapvida, com foco no cliente. Entre as atribuições do Comitê, destacam-se: • Assessorar o Conselho de Administração na identificação de riscos e oportunidades relacionados diretamente à assistência aos beneficiários; • Padronizar os indicadores de qualidade assistencial com referências de benchmarking; • Realizar reuniões mensais com discussões em busca da melhoria contínua da qualidade assistencial; e • Promover projetos internos com o objetivo de melhorar a jornada do paciente nos nossos serviços.	M C1 6

Gestão Geral		HAPV3: O Hapvida desenvolve um programa próprio de certificação de qualidade, o Qualitotal	O Hapvida desenvolve um programa próprio de certificação de qualidade, o Qualitotal, que tem por objetivo aprimorar e padronizar os processos do Sistema, gerar uma cultura de valorização do cliente e, como resultado, promover um cuidado seguro aos pacientes em todas as linhas de atenção à saúde. Assim, os requisitos abordados no Qualitotal estão baseados nas principais certificações e boas práticas de mercado, para garantir a melhor assistência aos beneficiários, fortalecendo a integração e a padronização do atendimento entre as diversas unidades regionais do Hapvida.	M C1 7
	Melhoria Contínua	HAPV3: possível identificar oportunidades de melhorias, reforçar as melhores práticas e assegurar o alinhamento	O 5 Estrelas é o programa de avaliação da satisfação de clientes (presenciais e teleconsultas) do Hapvida. Após o atendimento, é realizada uma pesquisa digital de satisfação, na qual o avaliador pode pontuar o atendimento e seus aspectos em uma escala que vai de 1 (nota mínima) a 5 estrelas (nota máxima). Com essa ferramenta, é possível identificar oportunidades de melhorias, reforçar as melhores práticas e assegurar o alinhamento com a cultura do Hapvida em todas as unidades.	M C1 8
		HAPV3: medidas imediatas são tomadas para agilizar o atendimento.	O Hapvida mantém uma plataforma tecnológica que envolve a integração por sistema de todas as suas unidades de urgência e emergência, 24 horas por dia, sete dias por semana. Por meio dessa ferramenta, e com o auxílio de câmeras de vídeo, o atendimento e o tempo de espera são monitorados pelo Núcleo de Observação e Controle (NOC) do Sistema. Se a espera ultrapassa 15 minutos, medidas imediatas são tomadas para agilizar o atendimento.	M C1 9
		HAPV3: busca pela melhoria contínua dos indicadores de saúde e segurança	A busca pela melhoria contínua dos indicadores de saúde e segurança se dá por meio de ações estruturadas, tais como palestras e treinamentos de conscientização, medidas administrativas de prevenção, instalação de equipamentos de proteção coletiva, fornecimento de equipamentos de proteção individual adequados aos riscos envolvidos e planos de ações corretivas. Em complemento, a investigação de acidentes e incidentes	M C2 0

			registrados é realizada por meio de visitas técnicas, nas quais são avaliadas as condições de exposição ao risco.	
Gestão Geral		MDIA3: processo de melhoria contínua na busca por resultados expressivos	Destaque especial para a criação do Programa Parceiros de Resultados, que capacitou colaboradores em diversas áreas para realizar uma análise mais profunda dos nossos indicadores e metas, em um processo de melhoria contínua na busca por resultados expressivos e sustentáveis.	M C2 1
		MDIA3: Ampliamos nossas iniciativas de robotização de processos com melhoria de cerca de 60% na produtividade	Avançamos rumo à Indústria 4.0 com o piloto de sistema MES (Manufacturing Execution System) proporcionando incremento de eficiência nas linhas de produção. Iniciamos também o uso de inteligência artificial para evolução do processo de precificação. Digitalizamos todo o processo de recrutamento, seleção e admissão de novos colaboradores. Ampliamos nossas iniciativas de robotização de processos com melhoria de cerca de 60% na produtividade, como nos casos aplicados no cadastro de clientes e conciliação de recebimentos.	M C2 2
		MDIA3: contribuíram para a melhoria contínua dos processos.	Buscamos fortalecer nossa governança, valorizando a atuação dos auditores internos do SGI, Total Performance da Manufatura (TPM), Saúde e Segurança Ocupacional (SSO), Boas Práticas de Fabricação (BPF) e da área de auditoria interna, que engloba todas as unidades da Companhia. Em 2021, a M. Dias Branco contabilizou mais de 300 auditores internos reconhecidos, que contribuíram para a melhoria contínua dos processos.	M C2 3
		MDIA3: Certificação ISO 9001	Certificação ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade: Unidades Eusébio/CE, Fortaleza/CE (Moinho de trigo e fábrica de gorduras e margarinas especiais), Salvador/BA, Bento Gonçalves/RS, Jaboaão dos Guararapes/PE.	M C2 4
		MDIA3: (SAC) se mantém comprometido com melhorias na qualidade do serviço prestado a clientes e consumidores. A Companhia passou a usar a plataforma	Nosso Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) se mantém comprometido com melhorias na qualidade do serviço prestado a clientes e consumidores. A Companhia passou a usar a plataforma Zendesk, referência de mercado em CRM (Customer Relationship Management), integrando os meios de comunicação disponibilizados pela	M C2 5

		Zendesk, referência de mercado em CRM	Companhia em uma única plataforma. Dessa forma, passamos a ter um atendimento centralizado e automatizado, com fácil acompanhamento de cadastros e ocorrências.	
Gestão Geral	Melhoria Contínua	MDIA3: monitorar os regulamentos e discussões referentes a novas legislações de rotulagem de alimentos	O time de Assuntos Regulatórios é responsável por monitorar os regulamentos e discussões referentes a novas legislações de rotulagem de alimentos das categorias trabalhadas pela M. Dias Branco. Esse acompanhamento acontece por meio de participação na Abia e Abimapi e junto a órgãos como Agencia Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa).	M C2 6
		PGMN3: Superação de resultados	Superação de resultados: Temos senso de dono. Buscamos constantemente a excelência de resultados no curto, médio e longo prazo e a melhoria contínua dos nossos processos. Superamos nossas metas consistentemente com resultados sólidos e duradouros, garantindo a perenidade de nosso negócio.	M C2 7
		PGMN3: monitoramos nosso Net Promoter Score (NPS).	Para mensurar a satisfação de nossos clientes, monitoramos nosso Net Promoter Score (NPS). Obtivemos, ao longo do ano, um score médio de 74 – um patamar de excelência. No Reclame Aqui, site que mensura a reputação de empresas, atingimos 8,5 pontos – índice considerado Ótimo, garantindo a manutenção do selo RA 1000 (entregue às Companhias que se destacam pelo excelente índice de atendimento).	M C2 8
		PGMN3: A INOVAÇÃO VEM SE TORNANDO UMA FRENTE CADA VEZ MAIS IMPORTANTE PARA A MELHORIA CONTÍNUA	PARTE DO NOSSO DNA, A INOVAÇÃO VEM SE TORNANDO UMA FRENTE CADA VEZ MAIS IMPORTANTE PARA A MELHORIA CONTÍNUA DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES. ENTENDEMOS QUE A TECNOLOGIA PODE — E DEVE — SER USADA A FAVOR DA SAÚDE.	M C2 9
				AERI3: Conselho de Administração [...] realiza a supervisão e avaliação periódica dos riscos, além de definir o nível e o
Gestão de Serviços	Análise de Negócio			

		grau de exposição que a Aeris está disposta a aceitar na execução de suas estratégias de negócio	exposição que a Aeris está disposta a aceitar na execução de suas estratégias de negócio e na condução das atividades. As reuniões ordinárias são realizadas quatro vezes por ano – e extraordinariamente sempre que necessário.	
		AERI3: COMISSÃO DE INTEGRIDADE: Tem como função fazer a apuração e investigação das denúncias recebidas via Canal de Denúncias	COMISSÃO DE INTEGRIDADE: Tem como função fazer a apuração e investigação das denúncias recebidas via Canal de Denúncias (ver a seguir), coletando as evidências necessárias para constatar a procedência ou improcedência das manifestações recebidas, informando o resultado ao Comitê de Integridade. A fim de assegurar sua independência, é composta por empregados de reconhecida idoneidade, de diversas áreas, indicados pelo Comitê de Integridade. Não há participação de qualquer membro da Administração e subordinação à hierarquia do Comitê de Integridade.	AN 2
Gestão de Serviços		AERI3: A equipe de Saúde e Segurança Ocupacional [...] monitora o número de acidentes e a gravidade das ocorrências, identificando eventuais desvios para correção ou oportunidade de melhoria	A equipe de Saúde e Segurança Ocupacional, além de outras atribuições, monitora o número de acidentes e a gravidade das ocorrências, identificando eventuais desvios para correção ou oportunidade de melhoria. Em 2021, foram registrados 13 acidentes de trabalho, todos típicos (dentro das instalações da empresa). Desses, sete não exigiram o afastamento temporário do colaborador das atividades laborais. Mesmo com o aumento expressivo das operações, o número de acidentes registrou queda – em 2020 foram 18 –, como resultado do trabalho preventivo, com ajustes nas rotinas e atenção contínua das lideranças ao tema.	AN 3
	Análise de Negócio	BNBR3: benchmarking com relatórios de empresas do mesmo setor e de informações provenientes da pesquisa de satisfação dos clientes	Os temas materiais que compõem este relato foram identificados a partir do planejamento estratégico corporativo, de benchmarking com relatórios de empresas do mesmo setor e de informações provenientes da pesquisa de satisfação dos clientes. Esse primeiro levantamento foi submetido a uma pesquisa com os públicos interno e externo, para seleção dos mais relevantes, a partir de questionário disponibilizado na intranet e no sítio do Banco na internet, conforme descrito no Relatório de Sustentabilidade do ano de	AN 4

			2020 (disponível em <a href="http://bnb.gov.br/sustentabilidade/relatorios">bnb.gov.br/sustentabilidade/relatorios</a> ).	
Gestão de Serviços		BNBR3: análise e o encaminhamento, para deliberação pela Diretoria/Conselho de Administração, da Declaração de Apetite a Riscos (RAS), além de propostas sobre a política corporativa de gestão de riscos	Para garantir a implantação das diretrizes e políticas vigentes, o BNB conta, em sua estrutura, com a Diretoria de Controle e Risco e a Superintendência de Gestão de Riscos, Controles Internos, Compliance e Segurança. Dentre as atribuições dessa Superintendência, destacam-se a análise e o encaminhamento, para deliberação pela Diretoria/Conselho de Administração, da Declaração de Apetite a Riscos (RAS), além de propostas sobre a política corporativa de gestão de riscos e, também, de criação, extinção ou ajustes em metodologias, modelos e procedimentos para identificação, mensuração, avaliação, monitoração e mitigação desses riscos.	AN 5
		BNBR3: Os resultados da pesquisa ensejaram a elaboração de um plano de ações	Os resultados da pesquisa ensejaram a elaboração de um plano de ações, a ser executado no período de janeiro a setembro de 2022, para melhorar os indicadores que apresentaram queda na satisfação dos clientes nos últimos anos.	AN 6
		BRIT3: Os Comitês de Assessoramento [...] têm a função de acompanhar, avaliar e monitorar os processos desenvolvidos e as deficiências encontradas	Os Comitês de Assessoramento estudam temas específicos e auxiliam na análise de matérias e atividades para assegurar a condução dos negócios de forma a valorizar o patrimônio da Companhia. Eles têm a função de acompanhar, avaliar e monitorar os processos desenvolvidos e as deficiências encontradas, em busca de melhorias constantes.	AN 7
		HAPV3: No modelo de negócio verticalizado e integrado [...] acompanha a jornada do cliente do início ao fim por meio de seu sistema, que permite a análise e o controle centralizado de todos os procedimentos	No modelo de negócio verticalizado e integrado, a preocupação com a experiência do usuário começa desde a venda do plano até a realização de um procedimento de alta complexidade. Sendo assim, o Hapvida acompanha a jornada do cliente do início ao fim por meio de seu sistema, que permite a análise e o controle centralizado de todos os procedimentos.	AN 8
		HAPV3: O Sistema Hapvida possui uma rede exclusiva que permite o controle integral e a análise	O Sistema Hapvida possui uma rede exclusiva que permite o controle integral e a análise em tempo real das operações, o que permite acompanhar a evolução do atendimento oferecido aos beneficiários.	AN 9

		em tempo real das operações, o que permite acompanhar a evolução do atendimento oferecido aos beneficiários.	Dessa forma, a Companhia consolida seu propósito de assegurar o acesso à saúde de qualidade ao maior número de pessoas possível.	
Gestão de Serviços	Análise de Negócio	HAPV3: Após o atendimento, é realizada uma pesquisa digital de satisfação, na qual o avaliador pode pontuar o atendimento e seus aspectos	O 5 Estrelas é o programa de avaliação da satisfação de clientes (presenciais e teleconsultas) do Hapvida. Após o atendimento, é realizada uma pesquisa digital de satisfação, na qual o avaliador pode pontuar o atendimento e seus aspectos em uma escala que vai de 1 (nota mínima) a 5 estrelas (nota máxima). Com essa ferramenta, é possível identificar oportunidades de melhorias, reforçar as melhores práticas e assegurar o alinhamento com a cultura do Hapvida em todas as unidades.	AN 10
		HAPV3: A partir dos registros no perfil do beneficiário, em sistema integrado, o Hapvida consegue acompanhar a demanda por consultas e profissionais e analisar as necessidades dos clientes.	Para consultá-los, os beneficiários devem realizar um agendamento prévio on-line — no site ou app da Companhia —, ou presencial, no local de atendimento do profissional. A partir dos registros no perfil do beneficiário, em sistema integrado, o Hapvida consegue acompanhar a demanda por consultas e profissionais e analisar as necessidades dos clientes.	AN 11
		HAPV3: com o auxílio de câmeras de vídeo, o atendimento e o tempo de espera são monitorados pelo Núcleo de Observação e Controle (NOC) do Sistema	O Hapvida mantém uma plataforma tecnológica que envolve a integração por sistema de todas as suas unidades de urgência e emergência, 24 horas por dia, sete dias por semana. Por meio dessa ferramenta, e com o auxílio de câmeras de vídeo, o atendimento e o tempo de espera são monitorados pelo Núcleo de Observação e Controle (NOC) do Sistema. Se a espera ultrapassa 15 minutos, medidas imediatas são tomadas para agilizar o atendimento.	AN 12
		MDIA3: A partir das interações com consumidores e clientes, geramos relatórios que são compartilhados com	O SAC é disponibilizado por telefone, e-mail, redes sociais, websites corporativo e de nossas marcas. A partir das interações com consumidores e clientes, geramos relatórios que são compartilhados com setores como Qualidade, Pesquisa &	AN 13

		setores como Qualidade, Pesquisa & Desenvolvimento, Comercial, Marketing, Logística e Produção para encaminhamento das devidas soluções	Desenvolvimento, Comercial, Marketing, Logística e Produção para encaminhamento das devidas soluções	
Gestão de Serviços		PGMN3: Gerenciamento e monitoramento de dados para tomadas de decisão	Robusto conjunto de ferramentas analíticas: Gerenciamento e monitoramento de dados para tomadas de decisão	AN 14
		PGMN3: Data analytics: Com uma gestão data driven, analisamos dados para focar nossos negócios	Data analytics: Com uma gestão data driven, analisamos dados para focar nossos negócios em eficiência operacional e rentabilidade.	AN 15
		PGMN3: Após o recebimento das manifestações, são conduzidas verificações e investigações, para avaliar a procedência — se confirmada, pode resultar em sanções aos responsáveis.	Canal Confidencial: Práticas ou suspeita de práticas contrárias às regras do Código de Conduta Ética e das políticas e procedimentos da Pague Menos devem ser reportadas ao Canal Confidencial, acessível a todos os nossos stakeholders. As informações são recebidas por uma empresa independente e especializada, assegurando sigilo absoluto. Após o recebimento das manifestações, são conduzidas verificações e investigações, para avaliar a procedência — se confirmada, pode resultar em sanções aos responsáveis.	AN 16
	Central de Serviço	AERI3: CANAL DE DENÚNCIAS: Recebe as manifestações de dúvidas e relatos de casos que possam caracterizar violação ao Código de Conduta	CANAL DE DENÚNCIAS: Recebe as manifestações de dúvidas e relatos de casos que possam caracterizar violação ao Código de Conduta ou à legislação vigente. É dedicado a todos os públicos – internos e externos – com os quais a Aeris interage. É administrado por uma empresa independente e os fatos reportados são mantidos em sigilo, com garantia de que o denunciante não sofra nenhum tipo de represália ou retaliação. A averiguação é realizada de forma confidencial pela Comissão de Integridade.	CS 1
	AERI3: canal de relacionamento com os clientes, o Voz do Cliente (VOC). O	Em 2021, a Aeris se dedicou a aperfeiçoar seu canal de relacionamento com os clientes, o Voz do Cliente (VOC). O objetivo é melhorar ainda mais a qualidade	CS 2	



		objetivo é melhorar ainda mais a qualidade do produto e assegurar o atendimento às exigências das contratantes	do produto e assegurar o atendimento às exigências das contratantes. A área de VOC, por sua vez, monitora a jornada do cliente, sendo responsável por registrar suas manifestações, avaliar dados de garantia, monitorar auditorias e orientar os residentes – clientes que acompanham e reportam para a matriz o processo produtivo de suas pás.	
Gestão de Serviços	Central de Serviço	AERI3: Outro destaque no período foi o engajamento da área de VOC Corporativo, padronizando as boas práticas entre os clientes	Em 2021, a Aeris, aplicou em todas as linhas produtivas da Companhia o método da instituição internacional APQP 4Wind, a qual, com o compartilhamento de uma metodologia específica, auxilia as empresas do setor a reduzir riscos e custos produtivos. Outro destaque no período foi o engajamento da área de VOC Corporativo, padronizando as boas práticas entre os clientes, atuando nas tratativas das reclamações de campo de forma a mitigar os impactos as partes interessadas, acompanhando as pás em período de garantia, participando ativamente das auditorias externas referente a processo e produto, sempre com foco na melhoria contínua e satisfação do cliente e orientando os clientes residentes – empresas que acompanham e reportam o processo produtivo de suas pás.	CS 3
		AERI3: Dúvidas, sugestões e comentários sobre o conteúdo deste relatório podem ser enviadas pelo e-mail	Dúvidas, sugestões e comentários sobre o conteúdo deste relatório podem ser enviadas pelo e-mail sustentabilidade@aerisenergy.com.br.	CS 4
		BNBR3: • Melhor Ouvidoria	DESTAQUES DE 2021 – • Melhor Ouvidoria: melhor índice do país, nos dois primeiros trimestres de 2021, no Ranking de Qualidade de Ouvidorias publicado pelo Banco Central • Nota máxima para o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) em auditoria realizada pela Federação Brasileira de Bancos (Febraban)	CS 5
		BNBR3: Esse primeiro levantamento foi submetido a uma pesquisa com os públicos interno e externo, para seleção	Os temas materiais que compõem este relato foram identificados a partir do planejamento estratégico corporativo, de benchmarking com relatórios de empresas do mesmo setor e de informações provenientes da pesquisa de satisfação dos clientes. Esse primeiro levantamento foi	CS 6

		dos mais relevantes, a partir de questionário disponibilizado na intranet e no sítio do Banco na internet	submetido a uma pesquisa com os públicos interno e externo, para seleção dos mais relevantes, a partir de questionário disponibilizado na intranet e no sítio do Banco na internet, conforme descrito no Relatório de Sustentabilidade do ano de 2020 (disponível em <a href="http://bnb.gov.br/sustentabilidade/relatorios">bnb.gov.br/sustentabilidade/relatorios</a> ).	
Gestão de Serviços	Central de Serviço	BNBR3: adota estratégias de comunicação e canais adequados de divulgação de informações internas e externas	Seguindo as melhores práticas de mercado e as recomendações dos órgãos reguladores e supervisores do Sistema Financeiro Nacional, o Banco do Nordeste adota estratégias de comunicação e canais adequados de divulgação de informações internas e externas relativas à gestão de riscos.	CS 7
		BNBR3: atendimento a clientes com deficiência ou mobilidade reduzida	Além disso, para proporcionar atendimento adequado aos clientes com necessidades especiais, capacitamos continuamente nossos empregados. Até 2021, um total de 9.929 colaboradores, entre empregados, bolsistas e jovens aprendizes, foram habilitados para atendimento a clientes com deficiência ou mobilidade reduzida.	CS 8
		BNBR3: estimulamos o uso de nossos canais digitais e eletrônicos de atendimento, como: Internet Banking, Mobile Banking, Caixas de Autoatendimento e Centro de Relacionamento com Clientes e de Informação ao Cidadão	Além disso, visando ao bem-estar de nossos clientes, acompanhamos permanentemente as mudanças na legislação e nos requisitos referentes ao atendimento a pessoas com deficiência. Também estimulamos o uso de nossos canais digitais e eletrônicos de atendimento, como: Internet Banking, Mobile Banking, Caixas de Autoatendimento e Centro de Relacionamento com Clientes e de Informação ao Cidadão. Dessa forma, os clientes podem acessar informações sobre contas e produtos, entre outras, a qualquer hora e em qualquer lugar.	CS 9
		BNBR3: acesso à Política de Integridade, ao Código de Conduta Ética e Integridade e ao link de comunicação com a Comissão de Ética e Ouvidoria, por meio do Portal	Vale destacar que os atuais ou potenciais fornecedores de bens, os prestadores de serviço e a sociedade em geral têm acesso à Política de Integridade, ao Código de Conduta Ética e Integridade e ao link de comunicação com a Comissão de Ética e Ouvidoria, por meio do Portal do Banco na internet.	CS 10
		BNBR3: sua denúncia pode ser	DENÚNCIA: Caso encontre alguma irregularidade, sua denúncia pode ser feita	CS 11

		feita de forma anônima clicando aqui ou por meio de nossa Ouvidoria.	de forma anônima clicando aqui ou por meio de nossa Ouvidoria. Telefone: 0800-033-3033 Telefone para atendimento a pessoas com alguma deficiência auditiva: 0800-033-3031 Fax: (85) 3251-5858 Carta: Av. Doutor Silas Munguba, 5.700 - Polo de Lazer, Caixa Postal 628, Passaré - CEP 60743-902 – Fortaleza (CE) Pessoalmente: no endereço informado acima	
Gestão de Serviços	Central de Serviço	BNBR3: plataformas digitais com produtos e serviços acessíveis, atendimento e suporte remotos	Condições específicas e flexíveis de renegociação de empréstimos e financiamentos, plataformas digitais com produtos e serviços acessíveis, atendimento e suporte remotos, em respeito às restrições, foram algumas das ações que contribuíram para a democratização do acesso ao crédito, o combate à pobreza e a redução das desigualdades econômicas e sociais.	CS 12
		BNBR3: possibilidade de realização do processo de crédito via contato telefônico	Devido à pandemia de Covid-19, algumas atividades foram adaptadas com o objetivo de não interromper o processo de crédito e o atendimento aos agricultores familiares. São elas: » possibilidade de realização do processo de crédito via contato telefônico com os clientes de renovação e clientes classificados no grupo de risco para o vírus; » substituição das palestras informativas pela entrega de panfleto de orientação, envio de WhatsFolder para os clientes e outros meios de comunicação, sempre respeitando os horários comerciais de contato; » substituição das palestras de desembolso pela entrega de panfleto de orientação e envio de WhatsFolder para os clientes, complementando as orientações via contato telefônico para os clientes novos; » realização da renovação do crédito, utilizando-se de e-mail ou WhatsApp para recepção da documentação necessária ao processo.	CS 13
		BNBR3: No portal do Banco do Nordeste na internet, é possível acessar as informações sobre os canais de atendimento e negócios	No portal do Banco do Nordeste na internet, é possível acessar as informações sobre os canais de atendimento e negócios do Banco do Nordeste na página de nossa Ouvidoria, bem como as informações sobre nossos programas de financiamento em nossa página de Produtos e Serviços.	CS 14
		BNBR3: várias plataformas de	O engajamento com esses públicos envolve informações enviadas por várias	CS 15

		comunicação internas e externas, tais como intranet, internet e redes sociais.	plataformas de comunicação internas e externas, tais como intranet, internet e redes sociais. Esse relacionamento é estratégico para alavancar negócios, manter canais de comunicação contínuos, minimizar riscos e custos, identificar oportunidades e estimular a correta compreensão das práticas da organização.	
Gestão de Serviços	Central de Serviço	BNBR3: canais legais de atendimento, como SIC e SAC.	As interações também podem ocorrer por parte de clientes, fornecedores e sociedade em geral, por meio das plataformas mencionadas ou pelos canais legais de atendimento, como SIC e SAC.	CS 16
		BNBR3: Canais e Frequência de Engajamento com Partes Interessadas	Canais e Frequência de Engajamento com Partes Interessadas – Clientes: Redes sociais, Telefone/e-mail/SMS/consumidor.gov/Reclame Aqui/Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)/ Facebook/Instagram, Campanhas publicitárias/mídia espontânea via imprensa, Internet/telefone Público Interno: Redes sociais, Telefone/e-mail/SMS/Facebook/Instagram, Comunicação interna, Campanhas publicitárias/mídia espontânea via imprensa Fornecedores: Redes sociais, Telefone/e-mail, Internet/telefone, Campanhas publicitárias/mídia espontânea via imprensa Governo: Redes sociais, Campanhas publicitárias/mídia espontânea via imprensa Indústria Bancária: Redes sociais, Campanhas publicitárias/mídia espontânea via imprensa Instituições de Desenvolvimento: Redes sociais, Campanhas publicitárias/mídia espontânea via imprensa Acionistas: Redes sociais, Campanhas publicitárias/mídia espontânea via imprensa Sociedade e Comunidade: Redes sociais, Campanhas publicitárias/mídia espontânea via imprensa	CS 17
		BNBR3: ✓ Disponibilização de canal específico para atendimento	Principais Ações de Enfrentamento à Covid 19: ✓ Disponibilização de canal específico para atendimento de demandas afins	CS 18

Gestão de Serviços	Central de Serviço	BNBR3: canais de atendimento presenciais e virtuais	A política de atuação mercadológica do Banco do Nordeste identifica segmentos que constituem o foco estratégico de atuação do Banco, determinados por natureza jurídica (PF e PJ) e porte em função de renda e faturamento, a fim de desenvolver e ofertar produtos e serviços apropriados a cada segmento, por meio de canais de atendimento presenciais e virtuais	CS 19
		BRIT3: investimos em treinamento e capacitação para os nossos colaboradores do call center	Um dos nossos pilares de operação é o relacionamento com os clientes. Os investimentos e avanços em 2021 tiveram o objetivo de trazer a melhor experiência para eles de ponta a ponta. Nesse sentido, investimos em treinamento e capacitação para os nossos colaboradores do call center, visando torná-los cada vez melhores.	CS 20
		BRIT3: Capacitamos nossos colaboradores para que busquem entender o que o cliente quer contratar	“Capacitamos nossos colaboradores para que busquem entender o que o cliente quer contratar e como será sua utilização para orientá-lo da melhor forma e, assim, vender o produto correto, aquele que vai conectá-lo com tudo que ele precisa. Não adianta ter o melhor produto se o cliente não souber usá-lo.”	CS 21
		BRIT3: REDES SOCIAIS DA ISA	REDES SOCIAIS DA ISA: <a href="https://twitter.com/brisanettelecom?ref_src=twsrc%5Egoo-ngle%/Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauth or">https://twitter.com/brisanettelecom?ref_src=twsrc%5Egoo-ngle%/Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauth or</a>	CS 22
		BRIT3: Nosso Canal de Ética é independente e sigiloso para que os colaboradores e terceiros possam reportar	CANAL DE ÉTICA: Nosso Canal de Ética é independente e sigiloso para que os colaboradores e terceiros possam reportar qualquer tipo de violação ao Código de Ética. Os relatos podem ser registrados anonimamente e não são admitidas retaliações ou punições àqueles que registrarem um relato de boa fé e com responsabilidade. Após a denúncia, o Comitê de Ética é o responsável por todo o processo. De forma sigilosa e confidencial, faz a apuração, o julgamento e determina o desfecho de todas as denúncias recebidas. O Canal de Ética pode ser acessado por telefone no 0800 591 8826, de segunda a sexta-feira das 08:00h às 17:30h, ou a qualquer dia e horário através dos atendimentos disponibilizados por e-mail no seguinte endereço eletrônico: <a href="mailto:brisanet@canaldeetica.com.br">brisanet@canaldeetica.com.br</a> , ou ainda	CS 23

			por meio do Canal de Ética disponível no link abaixo. ACESSAR O CANAL DE ÉTICA: <a href="https://www.canaldeetica.com.br/grupobrisanet/">https://www.canaldeetica.com.br/grupobrisanet/</a>	
Gestão de Serviços	Central de Serviço	GRND3: Canal de Ética: [...] As denúncias podem ser feitas por colaboradores ou partes interessadas. O denunciante pode inserir e atualizar informações	Canal de Ética: O Código de Conduta da Grendene e o Regimento Interno do Comitê de Ética são os principais documentos que norteiam a gestão da Companhia sobre qualquer impacto negativo que nossas operações possam gerar. Para que nossos públicos de relacionamento possam denunciar qualquer violação às diretrizes dessas Políticas, à legislação vigente e às regulamentações aplicáveis à Grendene, implantamos em 2021 nosso Canal de Ética. O Canal é independente, operado por uma empresa terceirizada e especializada, garantindo o anonimato e a confidencialidade das informações recebidas. As denúncias podem ser feitas por colaboradores ou partes interessadas. O denunciante pode inserir e atualizar informações, bem como acompanhar o status da denúncia, mesmo que anônima, por meio do número de protocolo fornecido no ato do registro. Após o recebimento da ocorrência, a empresa terceirizada realiza uma análise preliminar, classifica e encaminha a denúncia para o Comitê de Ética da Grendene, que trabalhará com integridade, discrição, sigilo, imparcialidade e respeito, tomando as medidas cabíveis.	CS 24
		GRND3: Canal de Ética Grendene	Canal de Ética Grendene: Site <a href="http://www.linhaetica.com.br/etica/grendene">www.linhaetica.com.br/etica/grendene</a> E-mail <a href="mailto:grendene@linhaetica.com.br">grendene@linhaetica.com.br</a> Telefone 0800 208 0048 Caixa Postal 79518 - CEP 04711-904, São Paulo (SP)	CS 25
		GRND3: implementação do Canal de Ética para o monitoramento de qualquer violação aos Direitos Humanos	Além disso, tivemos muitos avanços nessa frente em 2021, com a criação do Comitê de Diversidade da Grendene (saiba mais na página 47), implementação do Canal de Ética para o monitoramento de qualquer violação aos Direitos Humanos em nossas operações, e a realização de treinamentos com uma empresa especializada, voltada aos integrantes do nosso Comitê de Ética, para apoiar a disseminação do nosso	CS 26

			Código de Conduta, e o alinhamento do trabalho do Comitê com elevados padrões de ética empresarial.	
Gestão de Serviços	Central de Serviço	HAPV3: O suporte aos beneficiários inclui um call center específico para a pandemia	o Hapvida não mediu esforços na manutenção de diferentes ações, preventivas e paliativas, para atender os beneficiários contaminados, chegando à marca de 28 mil recuperados em sua rede. Essas ações, coordenadas por uma Comissão de Crise multidisciplinar, incluíram investimentos, realocação de suprimentos e equipes, além da avaliação sistemática das medidas necessárias para oferecer a assistência mais adequada em cada cenário. O suporte aos beneficiários inclui um call center específico para a pandemia, que conta com médicos, enfermeiros e um chatbot disponíveis 24 horas por dia.	CS 27
		HAPV3: A Maida.Health, uma empresa Hapvida, lançou para todo o sistema de saúde brasileiro, ainda em 2020, um software baseado em Inteligência Artificial que realiza triagem dos casos de pacientes suspeitos de Covid-19	Ações em destaque: combate à Covid-19 – 100 mil teleconsultas e chatbot. A Maida.Health, uma empresa Hapvida, lançou para todo o sistema de saúde brasileiro, ainda em 2020, um software baseado em Inteligência Artificial que realiza triagem dos casos de pacientes suspeitos de Covid-19, a partir de exames de imagens de raio-x e tomografia computadorizada de tórax.	CS 28
		HAPV3: a nova diretoria [...] atendeu a cerca de 300 consultas diversas, como dúvidas sobre conflitos de interesses, dúvidas de profissionais, práticas de compliance da empresa	Assim, em 2021, a nova diretoria realizou mais de 400 análises de due diligences de terceiros — entre fornecedores, prestadores de serviços e empresas adquiridas — e atendeu a cerca de 300 consultas diversas, como dúvidas sobre conflitos de interesses, dúvidas de profissionais, práticas de compliance da empresa, bem como demais temas que refletem o interesse dos colaboradores em relação a esses temas.	CS 29
		HAPV3: Com o objetivo de orientar colaboradores do Hapvida, prestadores de serviços e terceiros, o Programa Sentinela auxilia na	Canal de denúncias: Programa Sentinela – Com o objetivo de orientar colaboradores do Hapvida, prestadores de serviços e terceiros, o Programa Sentinela auxilia na adesão e na prática de uma conduta transparente e íntegra, especialmente diante de situações que desafiam os valores	CS 30

		adesão e na prática de uma conduta transparente e íntegra	corporativos. Por meio de treinamentos frequentes, esses públicos são orientados para reagir a essas situações de maneira adequada, bem como registrar suas percepções quanto a atitudes que violam o Código de Ética. Para acolher manifestações sobre ética, compliance e integridade, a Companhia mantém o Canal de Denúncias, administrado por empresa independente e acessível a todos os públicos, como colaboradores, clientes e fornecedores. Todas as denúncias recebidas são registradas em banco de dados da empresa terceira, que conduz as tratativas de forma a se manter a independência do processo. Após o registro, o conteúdo da denúncia é analisado e um parecer é encaminhado para deliberação pela Comissão de Ética, Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance — ou pelo Conselho de Administração — caso sejam julgadas procedentes. Nesses casos, é aplicada uma penalidade, já prevista na política de consequências e que deve ser aprovada também pelo Conselho de Administração.	
Gestão de Serviços	Central de Serviço	HAPV3: O Canal de Denúncias pode ser acessado pelos seguintes meios	O Canal de Denúncias pode ser acessado pelos seguintes meios: Aplicativo "meuhap" 0800 5915126 Intranet: <a href="http://portal.hapvida.net.br/canal-de-denuncias-sentinela">portal.hapvida.net.br/canal-de-denuncias-sentinela</a> Site: <a href="http://www.canaldedenuncias.com.br/grupohapvida">www.canaldedenuncias.com.br/grupohapvida</a>	CS 31
		HAPV3: Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), Ouvidoria, Canal de Denúncias, Redes Sociais, por meio dos quais interage e recebe informações relevantes sobre a qualidade de seus serviços	O Sistema Hapvida possui diversos canais de contato com seus beneficiários, como Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), Ouvidoria, Canal de Denúncias, Redes Sociais, por meio dos quais interage e recebe informações relevantes sobre a qualidade de seus serviços. A Companhia realiza, periodicamente, due diligences de terceiros, como controle e mitigação de riscos de integridade, além da identificação de potenciais conflitos de interesses.	CS 32
		HAPV3: Também acessível via website, o canal "Fale com o RI" permite o contato direto com o time de	Também acessível via website, o canal "Fale com o RI" permite o contato direto com o time de relações com investidores do Hapvida — em 2021, foram 545 atendimentos realizados e, em 2020, foram	CS 33



		relações com investidores do Hapvida	503. A interação se fortalece com a promoção de vídeos e teleconferências, que trazem apresentações dos resultados e reuniões com analistas de mercado. Os 545 atendimentos realizados abrangeram aproximadamente 2.900 participantes, com os quais a Companhia interagiu ao longo do ano.	
Gestão de Serviços	Central de Serviço	HAPV3: Após o atendimento, é realizada uma pesquisa digital de satisfação, na qual o avaliador pode pontuar o atendimento e seus aspectos	O 5 Estrelas é o programa de avaliação da satisfação de clientes (presenciais e teleconsultas) do Hapvida. Após o atendimento, é realizada uma pesquisa digital de satisfação, na qual o avaliador pode pontuar o atendimento e seus aspectos em uma escala que vai de 1 (nota mínima) a 5 estrelas (nota máxima). Com essa ferramenta, é possível identificar oportunidades de melhorias, reforçar as melhores práticas e assegurar o alinhamento com a cultura do Hapvida em todas as unidades.	CS 34
		HAPV3: O Programa dispõe de um call center exclusivo para atendimento às grávidas	O Programa dispõe de um call center exclusivo para atendimento às grávidas, acolhimento durante o pré-natal para elas e seus familiares com interações diárias com médico e enfermeiro obstetra, chamado de Momento Gestante, equipe de apoio — composta por fisioterapeuta, nutricionista e psicólogo —, além do mapeamento de gestações de alto risco.	CS 35
		HAPV3: o Programa oferece, também, uma Central de Gerenciamento coordenada por uma equipe de enfermagem especializada, que atua no atendimento remoto	O Viver Bem é conduzido por médicos, enfermeiros e nutricionistas especializados no tratamento da diabetes e tem por objetivo estimular uma mudança no estilo de vida das pessoas. Presente nas capitais dos estados de Pernambuco, Ceará e Bahia, o Programa oferece, também, uma Central de Gerenciamento coordenada por uma equipe de enfermagem especializada, que atua no atendimento remoto.	CS 36
		HAPV3: o Canal de Acolhimento da Mulher Hapvida. Por meio dele, colaboradoras, vítimas de violência, são acolhidas e atendidas.	O quadro funcional do Sistema Hapvida é composto, principalmente, por mulheres, que correspondem a 68% da força de trabalho da Companhia. Ciente da importância desse tema para nossas colaboradoras e com o intuito de identificar e combater a violência doméstica, além de chamar a atenção para os altos índices desse tipo de violência no país, a Companhia lançou, em 2021, o Canal de Acolhimento	CS 37

			da Mulher Hapvida. Por meio dele, colaboradoras, vítimas de violência, são acolhidas e atendidas. Os atendimentos são realizados apenas por mulheres e as informações são sigilosas.	
Gestão de Serviços	Central de Serviço	HAPV3: Dessa forma, considerações sobre a publicação podem ser enviadas ao e-mail	Publicação e contato: Os Relatórios de Sustentabilidade do Hapvida publicados com periodicidade anual no website da Companhia. A última edição, referente a 2020, foi divulgada em maio de 2021 e segue acessível — como as de anos anteriores. A área de Relações com Investidores, por meio da Gerência de Sustentabilidade, é responsável por coordenar o processo, bem como por repercutir, junto aos stakeholders, sobre seu conteúdo. Dessa forma, considerações sobre a publicação podem ser enviadas ao e-mail sustentabilidade@hapvida.com.br.	CS 38
		MDIA3: plataforma de comunicação interna e no website	O Código de Ética e essas políticas ficam disponíveis para consulta na plataforma de comunicação interna e no website.	CS 39
		MDIA3: CANAL ÉTICO: Disponibilizamos aos colaboradores e outras partes interessadas o Canal Ético	CANAL ÉTICO: Disponibilizamos aos colaboradores e outras partes interessadas o Canal Ético, uma ferramenta de notificação de condutas contrárias ao nosso Código de Ética e às demais políticas internas. Esse canal é independente, especializado e seguro, acessível por telefone, e-mail ou internet, e garante o anonimato e a proteção aos comunicantes de boa-fé.	CS 40
		MDIA3: Nosso Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) se mantém comprometido com melhorias na qualidade do serviço	Nosso Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) se mantém comprometido com melhorias na qualidade do serviço prestado a clientes e consumidores. A Companhia passou a usar a plataforma Zendesk, referência de mercado em CRM (Customer Relationship Management), integrando os meios de comunicação disponibilizados pela Companhia em uma única plataforma. Dessa forma, passamos a ter um atendimento centralizado e automatizado, com fácil acompanhamento de cadastros e ocorrências. O SAC é disponibilizado por telefone, e-mail, redes sociais, websites corporativo e de nossas marcas.	CS 41
		MDIA3: mantivemos à disposição canais	Em 2021, contribuimos para mais de 150 instituições com doações, ações e projetos. Apoiamos 100% das comunidades do	CS 42

		de diálogo para contato	entorno das unidades industriais com doações de produtos e 57,14% com projetos de desenvolvimento local. Também mantivemos à disposição canais de diálogo para contato com o time de Sustentabilidade, entre eles telefones, reuniões, e-mail, visitas, SAC e Canal Ético. Todas as demandas, reclamações e solicitações são recebidas, gerenciadas de forma apropriada e respondidas.	
Gestão de Serviços	Central de Serviço	PGMN3: atendimento de SAC farmacêutico, o SAC Farma, e uma plataforma própria de produção de conteúdo de saúde, beleza e hábitos saudáveis, a Sempre Bem	Além do portfólio de serviços, reforçamos nossa proposta de promoção de saúde e bem-estar, com a implantação de iniciativas complementares, como o atendimento de SAC farmacêutico, o SAC Farma, e uma plataforma própria de produção de conteúdo de saúde, beleza e hábitos saudáveis, a Sempre Bem. Assim, desenvolvemos uma solução abrangente e integrada, a partir da aplicação de um conceito inovador: o Hub de Saúde.	CS 43
		PGMN3: SAC Farma: Serviço de atendimento telefônico, composto por uma equipe de profissionais e acadêmicos de farmácia	SAC Farma: Serviço de atendimento telefônico, composto por uma equipe de profissionais e acadêmicos de farmácia que tiram dúvidas sobre questões relacionadas à saúde e ao uso de medicamentos. Disponível todos os dias do ano, das 06h às 00h, por um 0800.	CS 44
		PGMN3: Canal Confidencial: Práticas ou suspeita de práticas contrárias às regras do Código de Conduta Ética	Canal Confidencial: Práticas ou suspeita de práticas contrárias às regras do Código de Conduta Ética e das políticas e procedimentos da Pague Menos devem ser reportadas ao Canal Confidencial, acessível a todos os nossos stakeholders.	CS 45
		PGMN3: evolução de nossa plataforma omnichannel. Cada vez mais centrada no cliente	Crescimento digital: O ano de 2021 foi especialmente importante em nossa estratégia digital, com a evolução de nossa plataforma omnichannel. Cada vez mais centrada no cliente, ela permite uma jornada de compra integrada, fluida e conveniente.	CS 46
		PGMN3: Garantimos que nossos clientes tenham uma experiência integrada e uniforme em todos os nossos canais.	Garantimos que nossos clientes tenham uma experiência integrada e uniforme em todos os nossos canais. • + 170 mil agendamentos on-line • Times dedicados a produtos omnichannel • + 7% das vendas provenientes de canais digitais	CS 47

Gestão de Serviços	Central de Serviço	PGMN3: Atendimento virtual Vida	Atendimento virtual Vida: Também em 2021 lançamos uma inteligência artificial de atendimento ao cliente que aumenta a eficiência do sistema de televidas e dos nossos canais digitais. Além de fazer agendamentos, nossos clientes conseguem informações sobre os serviços solicitados e ainda podem identificar qual é a unidade mais próxima para realizar procedimentos. O atendimento, centrado especialmente nos testes de Covid-19, é o primeiro no setor do varejo farmacêutico a usar como base a tecnologia da Alexa, assistente virtual da Amazon. O desenvolvimento da solução foi feito pelo pmenosLab. Ao ser habilitado no dispositivo é simples de ser usado, basta dizer “Alexa, iniciar Pague Menos”.	CS 48
		PGMN3: lançamos o Portal de Serviços em nosso e-commerce, com relevantes melhorias na jornada do cliente	Em 2021, lançamos o Portal de Serviços em nosso e-commerce, com relevantes melhorias na jornada do cliente. Pelo site, eles conhecem o amplo portfólio de serviços ofertados no Clinic Farma de cada região, podem agendar a aplicação de vacinas, testes rápidos, procedimentos farmacêuticos, solicitar orçamentos de medicamentos especiais e fórmulas manipuladas, além de ter opções de marketplace de teleconsultas. Tudo isso integrado à plataforma de conteúdo Sempre Bem, que oferece dicas sobre saúde e bem-estar geradas por especialistas das mais diversas áreas médicas.	CS 49
		PGMN3: DÚVIDAS, SUGESTÕES E COMENTÁRIOS SOBRE O CONTEÚDO DESTE RELATÓRIO PODEM SER ENVIADOS PELO E-MAIL	DÚVIDAS, SUGESTÕES E COMENTÁRIOS SOBRE O CONTEÚDO DESTE RELATÓRIO PODEM SER ENVIADOS PELO E-MAIL: RI@PMENOS.COM.BR	CS 50
	Design de Serviço	AERI3: CANAL DE DENÚNCIAS: Recebe as manifestações de dúvidas e relatos de casos [...] É administrado por	CANAL DE DENÚNCIAS: Recebe as manifestações de dúvidas e relatos de casos que possam caracterizar violação ao Código de Conduta ou à legislação vigente. É dedicado a todos os públicos – internos e externos – com os quais a Aeris interage. É administrado por uma empresa	DS 1

		uma empresa independente e os fatos reportados são mantidos em sigilo	independente e os fatos reportados são mantidos em sigilo, com garantia de que o denunciante não sofra nenhum tipo de represália ou retaliação. A averiguação é realizada de forma confidencial pela Comissão de Integridade.	
Gestão de Serviços	Design de Serviço	AERI3: A área de VOC, por sua vez, monitora a jornada do cliente, sendo responsável por registrar suas manifestações, avaliar dados de garantia, monitorar auditorias e orientar os residentes	Em 2021, a Aeris se dedicou a aperfeiçoar seu canal de relacionamento com os clientes, o Voz do Cliente (VOC). O objetivo é melhorar ainda mais a qualidade do produto e assegurar o atendimento às exigências das contratantes. A área de VOC, por sua vez, monitora a jornada do cliente, sendo responsável por registrar suas manifestações, avaliar dados de garantia, monitorar auditorias e orientar os residentes – clientes que acompanham e reportam para a matriz o processo produtivo de suas pás.	DS 2
		BNBR3: Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), que permite identificar oportunidades de soluções de tecnologia da informação para aprimorar os negócios da organização e direciona a execução dos projetos e iniciativas de TI	No âmbito da inovação interna, temos o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), que permite identificar oportunidades de soluções de tecnologia da informação para aprimorar os negócios da organização e direciona a execução dos projetos e iniciativas de TI no Banco. O PETI é avaliado e revisado anualmente, e suas projeções são adaptadas para os 5 (cinco) anos subsequentes, de acordo com a estratégia empresarial definida pelo Banco do Nordeste.	DS 3
		BNBR3: O engajamento com esses públicos envolve informações enviadas por várias plataformas de comunicação internas e externas, tais como intranet, internet e redes sociais	O engajamento com esses públicos envolve informações enviadas por várias plataformas de comunicação internas e externas, tais como intranet, internet e redes sociais. Esse relacionamento é estratégico para alavancar negócios, manter canais de comunicação contínuos, minimizar riscos e custos, identificar oportunidades e estimular a correta compreensão das práticas da organização. Para a comunicação interna, são mais utilizadas postagens noticiosas publicadas diariamente na plataforma de acesso geral e a informação via correio eletrônico de forma individual ou em grupos de interesse. Para a comunicação externa, os meios mais	DS 4

			<p>utilizados são informações via portal (bnb.gov.br), divulgação de notícias via mídia (TVs, rádios, jornais, portais etc.) e redes sociais oficiais da empresa nas plataformas mais utilizadas no país. As interações também podem ocorrer por parte de clientes, fornecedores e sociedade em geral, por meio das plataformas mencionadas ou pelos canais legais de atendimento, como SIC e SAC.</p>	
Gestão de Serviços		<p>BRIT3: Após a denúncia, o Comitê de Ética é o responsável por todo o processo. De forma sigilosa e confidencial, faz a apuração, o julgamento e determina o desfecho</p>	<p>Nosso Canal de Ética é independente e sigiloso para que os colaboradores e terceiros possam reportar qualquer tipo de violação ao Código de Ética. Os relatos podem ser registrados anonimamente e não são admitidas retaliações ou punições àqueles que registrarem um relato de boa fé e com responsabilidade. Após a denúncia, o Comitê de Ética é o responsável por todo o processo. De forma sigilosa e confidencial, faz a apuração, o julgamento e determina o desfecho de todas as denúncias recebidas. O Canal de Ética pode ser acessado por telefone no 0800 591 8826, de segunda a sexta-feira das 08:00h às 17:30h, ou a qualquer dia e horário através dos atendimentos disponibilizados por e-mail no seguinte endereço eletrônico: <a href="mailto:brisanet@canaldeetica.com.br">brisanet@canaldeetica.com.br</a>, ou ainda por meio do Canal de Ética disponível no link abaixo.</p>	DS 5
		<p>BRIT3: Após o recebimento da ocorrência, a empresa terceirizada realiza uma análise preliminar, classifica e encaminha a denúncia para o Comitê de Ética da Grendene</p>	<p>O Canal é independente, operado por uma empresa terceirizada e especializada, garantindo o anonimato e a confidencialidade das informações recebidas. As denúncias podem ser feitas por colaboradores ou partes interessadas. O denunciante pode inserir e atualizar informações, bem como acompanhar o status da denúncia, mesmo que anônima, por meio do número de protocolo fornecido no ato do registro. Após o recebimento da ocorrência, a empresa terceirizada realiza uma análise preliminar, classifica e encaminha a denúncia para o Comitê de Ética da Grendene, que trabalhará com integridade, discricção, sigilo, imparcialidade e respeito, tomando as medidas cabíveis.</p>	DS 6

Gestão de Serviços	Design de Serviço	HAPV3: rede exclusiva que permite o controle integral e a análise em tempo real das operações, o que permite acompanhar a evolução do atendimento oferecido aos beneficiários.	O Sistema Hapvida possui uma rede exclusiva que permite o controle integral e a análise em tempo real das operações, o que permite acompanhar a evolução do atendimento oferecido aos beneficiários. Dessa forma, a Companhia consolida seu propósito de assegurar o acesso à saúde de qualidade ao maior número de pessoas possível.	DS 7
		HAPV3: realiza periodicamente testes de intrusão e vulnerabilidade em suas plataformas, utiliza frameworks internacionais como base para testes de controles e aplica controles mitigatórios no processo de desenvolvimento de sistemas	A Companhia conta com equipes de segurança da informação em duas linhas de defesa. Para isso, realiza periodicamente testes de intrusão e vulnerabilidade em suas plataformas, utiliza frameworks internacionais como base para testes de controles e aplica controles mitigatórios no processo de desenvolvimento de sistemas.	DS 8
		HAPV3: Maida é responsável por desenvolver soluções inovadoras e tecnológicas de natureza transversal aos negócios da Companhia	Inteligência Artificial na experiência do beneficiário: Com mais de 500 colaboradores, a Maida é responsável por desenvolver soluções inovadoras e tecnológicas de natureza transversal aos negócios da Companhia, que vão desde a plataforma de telemedicina do Hapvida, a Telehealth, até uma série de ferramentas administrativas, de recomendação, de apoio diagnóstico e de predição. São soluções que têm, em sua base, o uso de IA e agregam precisão, agilidade em análises, previsão de comportamento e robotização, contribuindo com tecnologia de forma transversal aos processos do Sistema Hapvida	DS 9
		MDIA3: Essas notificações são recebidas por uma empresa independente e endereçadas, a partir da identificação do objeto da denúncia, para apuração e prestação de contas	Disponibilizamos aos colaboradores e outras partes interessadas o Canal Ético, uma ferramenta de notificação de condutas contrárias ao nosso Código de Ética e às demais políticas internas. Esse canal é independente, especializado e seguro, acessível por telefone, e-mail ou internet, e garante o anonimato e a proteção aos comunicantes de boa-fé. Essas notificações são recebidas por uma empresa	DS 10

		junto ao órgão ou ente responsável da estrutura de governança da Companhia.	independente e endereçadas, a partir da identificação do objeto da denúncia, para apuração e prestação de contas junto ao órgão ou ente responsável da estrutura de governança da Companhia. Quando pertinente, são estabelecidas ações para melhoria de controles internos e/ou aplicação de medidas disciplinares. Ao final do processo, é fornecido feedback ao comunicante, por meio do Canal Ético. Vale destacar que em 2021, a maioria das notificações (99%) foram apuradas pela área de Compliance e submetidas ao Comitê de Ética da Companhia	
Gestão de Serviços	Design de Serviço	MDIA3: O SAC é disponibilizado por telefone, e-mail, redes sociais, websites corporativo e de nossas marcas. A partir das interações com consumidores e clientes, geramos relatórios que são compartilhados com setores como Qualidade, Pesquisa & Desenvolvimento, Comercial, Marketing, Logística e Produção para encaminhamento das devidas soluções.	O SAC é disponibilizado por telefone, e-mail, redes sociais, websites corporativo e de nossas marcas. A partir das interações com consumidores e clientes, geramos relatórios que são compartilhados com setores como Qualidade, Pesquisa & Desenvolvimento, Comercial, Marketing, Logística e Produção para encaminhamento das devidas soluções. Visando promover o acesso à informação, nosso site oficial é 100% acessível em Língua Brasileira de Sinais (Libras), um compromisso com as pessoas com deficiência auditiva, por meio da intérprete virtual Maya.	DS 11
		MDIA3: SAC e Canal Ético. Todas as demandas, reclamações e solicitações são recebidas, gerenciadas de forma apropriada e respondidas	Também mantivemos à disposição canais de diálogo para contato com o time de Sustentabilidade, entre eles telefones, reuniões, e-mail, visitas, SAC e Canal Ético. Todas as demandas, reclamações e solicitações são recebidas, gerenciadas de forma apropriada e respondidas. A avaliação dos resultados do engajamento com as comunidades ocorreu mediante acompanhamento constante das instituições apoiadas e da aplicação de formulários de prestação de contas, a fim de identificar os impactos causados pela Companhia.	DS 12
		PGMN3: Serviço de atendimento telefônico, composto por uma equipe de	SAC Farma: Serviço de atendimento telefônico, composto por uma equipe de profissionais e acadêmicos de farmácia que tiram dúvidas sobre questões relacionadas à	DS 13



		profissionais e acadêmicos de farmácia que tiram dúvidas sobre questões relacionadas à saúde e ao uso de medicamentos.	saúde e ao uso de medicamentos. Disponível todos os dias do ano, das 06h às 00h, por um 0800.	
Gestão de Serviços		PGMN3: acompanhamento dos pacientes atendidos, fornecemos suporte às situações que envolvem demandas judiciais.	Atendimento de Medicamentos Especiais (AME): Oferecemos mais de 460 produtos de alto custo, para tratamentos de alta complexidade. Além de acompanhamento dos pacientes atendidos, fornecemos suporte às situações que envolvem demandas judiciais.	DS 14
	Design de Serviço	PGMN3: Estratégia digital	Estratégia digital – Cultura Omnichannel: Focada na experiência do cliente, contamos com múltiplos canais: televendas, site e aplicativo, redes sociais, lojas físicas e marketplace. Visão única do cliente, independente do canal de compra. Crescimento Sustentável: Aumento da participação destes canais, combinando aumento no nível de serviço e saudável nível de rentabilidade. Impulsionar a inovação: Televendas - Ferramenta complementar de venda, modernizada e adaptada à realidade do meio digital. Prateleira infinita - Integração dos estoques que permite o envio de produtos, mesmo quando ausentes na loja física, diretamente para a casa dos consumidores. Lockers - Tendência no varejo, solução de armazenamento que facilita a entrega de um pedido feito on-line, aumentando as opções de retirada da compra. Programa de assinatura - Ligada à economia de recorrência, a ferramenta é utilizada para potencializar a rentabilidade dos canais digitais por meio da oferta de produto ou serviços. Marketplace - Ampliamos nosso alcance e visibilidade de marca oferecendo nossos produtos também através de canais de venda de terceiros.	DS 15
		PGMN3: As informações são	Práticas ou suspeita de práticas contrárias às regras do Código de Conduta Ética e das	DS 16

		recebidas por uma empresa independente e especializada, assegurando sigilo absoluto. Após o recebimento das manifestações, são conduzidas verificações e investigações, para avaliar a procedência	políticas e procedimentos da Pague Menos devem ser reportadas ao Canal Confidencial, acessível a todos os nossos stakeholders. As informações são recebidas por uma empresa independente e especializada, assegurando sigilo absoluto. Após o recebimento das manifestações, são conduzidas verificações e investigações, para avaliar a procedência — se confirmada, pode resultar em sanções aos responsáveis.	
Gestão de Serviços		PGMN3: inteligência artificial de atendimento ao cliente que aumenta a eficiência do sistema de televendas e dos nossos canais digitais.	Atendimento virtual Vida: Também em 2021 lançamos uma inteligência artificial de atendimento ao cliente que aumenta a eficiência do sistema de televendas e dos nossos canais digitais. Além de fazer agendamentos, nossos clientes conseguem informações sobre os serviços solicitados e ainda podem identificar qual é a unidade mais próxima para realizar procedimentos. O atendimento, centrado especialmente nos testes de Covid-19, é o primeiro no setor do varejo farmacêutico a usar como base a tecnologia da Alexa, assistente virtual da Amazon. O desenvolvimento da solução foi feito pelo pmenosLab. Ao ser habilitado no dispositivo é simples de ser usado, basta dizer “Alexa, iniciar Pague Menos”.	DS 17
		PGMN3: É possível favoritar produtos, consultar quais lojas possuem os itens desejados e agendar exames na Clinic Farma.	Novo aplicativo: Lançado em modo teste em 2021, nosso novo aplicativo permite uma experiência muito mais personalizada para nossos clientes. É possível favoritar produtos, consultar quais lojas possuem os itens desejados e agendar exames na Clinic Farma. Além disso, o novo app traz mais integração entre os canais de compra, uma vez que aquisições realizadas em loja também passam a compor a vitrine digital.	DS 18
	Design de Serviço	PGMN3: agendar a aplicação de vacinas, testes rápidos, procedimentos farmacêuticos, solicitar orçamentos de medicamentos especiais e fórmulas manipuladas, além de ter opções de	Em 2021, lançamos o Portal de Serviços em nosso e-commerce, com relevantes melhorias na jornada do cliente. Pelo site, eles conhecem o amplo portfólio de serviços ofertados no Clinic Farma de cada região, podem agendar a aplicação de vacinas, testes rápidos, procedimentos farmacêuticos, solicitar orçamentos de medicamentos especiais e fórmulas manipuladas, além de ter opções de marketplace de teleconsultas. Tudo isso	DS 19

		marketplace de teleconsultas	integrado à plataforma de conteúdo Sempre Bem, que oferece dicas sobre saúde e bem-estar geradas por especialistas das mais diversas áreas médicas.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Ativos de TI	AERI3: coleta de dados e processamento de informações, aperfeiçoamento do sistema de gestão	Iniciada em 2020, a sexta fase de expansão da Aeris trouxe incrementos significativos na produção, dobrando a capacidade total entregue ao mercado. O crescimento estruturado prepara a Companhia para os desafios inerentes à expansão das atividades, como fluxo e armazenamento de matéria-prima, componentes e produto acabado dentro da unidade fabril, gestão de resíduos, contratação e treinamento de profissionais, coleta de dados e processamento de informações, aperfeiçoamento do sistema de gestão, dentre outros.	AT I1
		AERI3: a Companhia divulga, e disponibiliza em seu website, as seguintes políticas e diretrizes, que considera relevantes ao conhecimento de sua cadeia de valor	A Aeris é comprometida com os seus valores e com a transparência em seus relacionamentos. Dessa forma, promove o compartilhamento de valores corporativos, bem como das premissas de conduta e de relacionamentos estabelecidos. Assim, a Companhia divulga, e disponibiliza em seu website, as seguintes políticas e diretrizes, que considera relevantes ao conhecimento de sua cadeia de valor: POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS POLÍTICA DE DIVULGAÇÃO DE FATOS POLÍTICA DE NEGOCIAÇÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS POLÍTICA PARA TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO POLÍTICA DE INDICAÇÃO	AT I2
		BNBR3: acessibilidade são outra vertente de atuação responsável, na medida em que possibilitam que os produtos e serviços ofertados pelo Banco do Nordeste estejam ao alcance de todos.	As questões de acessibilidade são outra vertente de atuação responsável, na medida em que possibilitam que os produtos e serviços ofertados pelo Banco do Nordeste estejam ao alcance de todos.	AT I3
		BNBR3: Soluções digitais como o App	As microfinanças são parte da revolução digital, intensificada durante a pandemia.	AT I4

		Crediamigo, o Crediamigo Digital e o Agroamigo Net	Soluções digitais como o App Crediamigo, o Crediamigo Digital e o Agroamigo Net, entre outras, possibilitaram oferecer maiores e melhores oportunidades para toda a região.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Ativos de TI	BNBR3: Trilha Superare, reúne oito cursos selecionados especialmente para que pessoas de baixa renda possam ser bem-sucedidas em seus negócios. Disponibilizado pelo WhatsApp, o link para a plataforma	Essa capacitação, denominada Trilha Superare, reúne oito cursos selecionados especialmente para que pessoas de baixa renda possam ser bem-sucedidas em seus negócios. Disponibilizado pelo WhatsApp, o link para a plataforma já direcionou mais de 2.000 clientes e potenciais clientes, abordando temas como empreendedorismo, inovação, marketing digital, controle de movimentação financeira, acesso a crédito, dentre outros.	AT 15
		BNBR3: papel do microcrédito como ferramenta de inclusão social e foram transmitidos ao vivo pelos canais da Red FIM e do Banco do Nordeste no YouTube	O Banco do Nordeste e a Red FIM (Red de Finanzas Inclusivas del Mercosur), que reúne instituições do Brasil, da Argentina, do Uruguai e do Paraguai voltadas para o microcrédito, promoveram o I e o II Fórum de Microfinanças do Mercosul. Os eventos tiveram como objetivo debater o papel do microcrédito como ferramenta de inclusão social e foram transmitidos ao vivo pelos canais da Red FIM e do Banco do Nordeste no YouTube. Com os temas “As Microfinanças e a Covid-19” e “Histórias de Impacto e Transformação por meio das Microfinanças”, foram realizados painéis com especialistas e entrevistas com empreendedores que conseguiram superar adversidades com o apoio de programas de microcrédito, como o Crediamigo.	AT 16
		BNBR3: renovação do crédito, utilizando-se de e-mail ou WhatsApp	realização da renovação do crédito, utilizando-se de e-mail ou WhatsApp para recepção da documentação necessária ao processo.	AT 17
		BNBR3: é possível acessar as informações sobre os canais de atendimento e negócios do Banco do Nordeste na página de nossa Ouvidoria	No portal do Banco do Nordeste na internet, é possível acessar as informações sobre os canais de atendimento e negócios do Banco do Nordeste na página de nossa Ouvidoria, bem como as informações sobre nossos programas de financiamento em nossa página de Produtos e Serviços.	AT 18
		BNBR3: Plano Estratégico de Tecnologia da	No âmbito da inovação interna, temos o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), que permite identificar	AT 19

		<p>Informação (PETI), que permite identificar oportunidades de soluções de tecnologia da informação para aprimorar os negócios da organização e direciona a execução dos projetos e iniciativas de TI no Banco.</p>	<p>oportunidades de soluções de tecnologia da informação para aprimorar os negócios da organização e direciona a execução dos projetos e iniciativas de TI no Banco. O PETI é avaliado e revisado anualmente, e suas projeções são adaptadas para os 5 (cinco) anos subsequentes, de acordo com a estratégia empresarial definida pelo Banco do Nordeste.</p>	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Ativos de TI	<p>BNBR3: o foco no digital norteou as revisões operacionais de alguns produtos e serviços ofertados</p>	<p>Em 2021, o Banco do Nordeste implementou vários projetos de TIC, buscando melhorar a eficiência operacional dos processos internos e otimizar a experiência do cliente do Banco. Nesse sentido, o foco no digital norteou as revisões operacionais de alguns produtos e serviços ofertados, como a assinatura digital de abertura de conta corrente e a geração de senha para assinatura eletrônica no internet banking.</p>	AT I10
		<p>BNBR3: O engajamento com esses públicos envolve informações enviadas por várias plataformas de comunicação internas e externas, tais como intranet, internet e redes sociais.</p>	<p>O engajamento com esses públicos envolve informações enviadas por várias plataformas de comunicação internas e externas, tais como intranet, internet e redes sociais. Esse relacionamento é estratégico para alavancar negócios, manter canais de comunicação contínuos, minimizar riscos e custos, identificar oportunidades e estimular a correta compreensão das práticas da organização.</p>	AT I11
		<p>BRIT3: TEREMOS A OPORTUNIDADE DE CONECTAR MAIS PESSOAS COM A NOVA TECNOLOGIA DO 5G.</p>	<p>O ANO DE 2021 VAI FICAR MARCADO NA NOSSA HISTÓRIA. EXPANDIMOS, ABRIMOS MERCADO, FOMOS RECONHECIDOS PELOS NOSSOS SERVIÇOS E AINDA TEREMOS A OPORTUNIDADE DE CONECTAR MAIS PESSOAS COM A NOVA TECNOLOGIA DO 5G.</p>	AT I12
		<p>BRIT3: Expandimos a nossa cobertura de rede ao vencer o leilão do 5G realizado pela</p>	<p>Expandimos a nossa cobertura de rede ao vencer o leilão do 5G realizado pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e garantimos as frequências 3,5GHz e 2,3GHz na região Nordeste e 3,5GHz na região Centro-Oeste. Também</p>	AT I13

		Agência Nacional de Telecomunicações	ganhamos o status de operadora de telefonia móvel.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Ativos de TI	BRIT3: Ao investirmos constantemente em infraestrutura, serviços e inteligência de dados	Ao investirmos constantemente em infraestrutura, serviços e inteligência de dados, criamos soluções para que pessoas e empresas se digitalizem e se conectem.	AT I14
		BRIT3: além de oferecermos internet banda larga fixa e serviços tradicionais de telecomunicações, como TV por assinatura e pacotes de voz, temos também uma série de ofertas complementares.	Inovação está em nosso DNA. Por isso, buscamos sempre oferecer uma boa experiência aos clientes, por meio das nossas ofertas para o mercado e do nosso atendimento. Ao inovarmos e traçarmos nossa estratégia no estudo da tecnologia da fibra óptica, ampliamos nosso horizonte. Hoje, além de oferecermos internet banda larga fixa e serviços tradicionais de telecomunicações, como TV por assinatura e pacotes de voz, temos também uma série de ofertas complementares.	AT I15
		BRIT3: a empresa de telecomunicações que mais cresce no Nordeste, lançou sua primeira agente virtual.	Qualidade no atendimento é uma questão primordial para a Brisanet. Por isso, a empresa de telecomunicações que mais cresce no Nordeste, lançou sua primeira agente virtual. A Isa surge com a finalidade de otimizar o relacionamento com o cliente nos canais digitais, levando respostas e soluções de forma ainda mais ágil. Com todas essas especialidades, a Isa chegou para oferecer a todos os assinantes Brisanet um atendimento personalizado, rápido e prático, estando integrada em todas as plataformas digitais da empresa.	AT I16
		GRND3: transformação digital se orienta por três pilares	Nosso processo de transformação digital se orienta por três pilares: Cultura, Negócios, Tecnologia.	AT I17
		GRND3: transformação digital, focando em trazer as plataformas digitais ‘para dentro de casa’.	Desde 2001, a Grendene já contava com canais de e-commerce operados por terceiros, mas, em 2019, a Companhia avançou em sua transformação digital, focando em trazer as plataformas digitais “para dentro de casa”.	AT I18
		GRND3: O Sistema Interno de Gestão (SIG) foi elaborado e implementado tendo como base a ABNT NBR ISO 45001:2018	O Sistema Interno de Gestão (SIG) foi elaborado e implementado tendo como base a ABNT NBR ISO 45001:2018, essa norma internacional é referência nas melhores práticas de gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SST). Assim, buscamos garantir a qualidade na proteção aos colaboradores.	AT I19

Gestão de Serviços	Gerenciament o de Ativos de TI	GRND3: Em nosso site corporativo, temos uma página dedicada aos Fornecedores	Em nosso site corporativo, temos uma página dedicada aos Fornecedores, onde estão disponíveis todos os documentos que caracterizam a nossa cadeia, como diretrizes de fornecimento, a lista de fornecedores, a Lista de Substâncias Restritas entre outros. Acesse a página aqui!	AT I20
		GRND3: a Grendene também agilizou sua transformação digital.	A pandemia acelerou transformações no mundo e nas relações. Para estar cada vez mais próxima dos seus clientes, a Grendene também agilizou sua transformação digital. Desde 2001, a Grendene já contava com o e-commerce como canal de venda e, em 2019, a Companhia passou a investir em sua transformação digital, tendo as pessoas e o cliente final como ponto central dessa equação. A Melissa foi a precursora em ter uma loja virtual no Brasil, mas a plataforma era operada por uma empresa terceirizada.	AT I21
		HAPV3: software baseado em Inteligência Artificial que realiza triagem dos casos de pacientes suspeitos de Covid-19	Ações em destaque: combate à Covid-19 – • A Maida.Health, uma empresa Hapvida, lançou para todo o sistema de saúde brasileiro, ainda em 2020, um software baseado em Inteligência Artificial que realiza triagem dos casos de pacientes suspeitos de Covid-19, a partir de exames de imagens de raio-x e tomografia computadorizada de tórax.	AT I22
		HAPV3: a companhia utiliza um software com tecnologia de georreferenciamento por meio do qual é possível identificar a disponibilidade de agenda dos dentistas	O credenciamento dos profissionais é realizado com base nas condições de suficiência da rede. Para auxiliar esse processo de forma inteligente, a companhia utiliza um software com tecnologia de georreferenciamento por meio do qual é possível identificar a disponibilidade de agenda dos dentistas frente à demanda dos beneficiários Hapvida.	AT I23
		HAPV3: PLATAFORMAS DIGITAIS PRÓPRIAS	PLATAFORMAS DIGITAIS PRÓPRIAS: Garantia do controle total das informações e o gerenciamento dos processos.	AT I24
		HAPV3: utiliza frameworks internacionais como base para testes de controles e aplica controles mitigatórios no processo de	A Companhia conta com equipes de segurança da informação em duas linhas de defesa. Para isso, realiza periodicamente testes de intrusão e vulnerabilidade em suas plataformas, utiliza frameworks internacionais como base para testes de controles e aplica controles mitigatórios no processo de desenvolvimento de sistemas.	AT I25

		desenvolvimento de sistemas.		
Gestão de Serviços	Gerenciament o de Ativos de TI	HAPV3: a equipe realizou, em 2021, testes periódicos de intrusão e vulnerabilidade no Sistema do Hapvida.	Ao todo, no ano passado, a equipe de Privacidade contabilizou 101 queixas dos beneficiários em relação à Privacidade e Proteção de Dados — queixas que chegaram pelo website e pelo SAC do Sistema Hapvida. Com o intuito de garantir ainda maior segurança nos dados dos beneficiários, a equipe realizou, em 2021, testes periódicos de intrusão e vulnerabilidade no Sistema do Hapvida	AT I26
		HAPV3: Os dados processados nesse Núcleo são integrados em uma plataforma tecnológica, na qual todos os resultados dos exames dos beneficiários são registrados automaticamente.	Desenvolvido em parceria com a Roche Diagnostics, foi inaugurado no mês de novembro de 2020, em Recife (PE), um polo de medicina diagnóstica com gestão inteligente, o Núcleo Técnico Operacional (NTO). Os dados processados nesse Núcleo são integrados em uma plataforma tecnológica, na qual todos os resultados dos exames dos beneficiários são registrados automaticamente. O Núcleo utiliza um avançado processo de criptografia com protocolos de última geração, garantindo a segurança e privacidade das informações. Até a implantação do NTO, cerca de 80% dos exames eram processados nas unidades próprias. Com o Núcleo, esse índice deve chegar a 95% dos exames laboratoriais, aumentando o nível de verticalização.	AT I27
		HAPV3: Inteligência Artificial (IA), que garantiram, ao longo do tempo, uma visão mais ampla e precisa do cliente, o que viabiliza melhores tomadas de decisões para o negócio.	A inovação e o incentivo à pesquisa científica sempre estiveram atrelados à trajetória do Sistema Hapvida. A opção por um modelo de negócios verticalizado foi o primeiro e principal passo da Companhia nessa direção. Desde então, o Hapvida tem apresentado ao mercado e a seus beneficiários uma série de soluções inovadoras, baseadas em Inteligência Artificial (IA), que garantiram, ao longo do tempo, uma visão mais ampla e precisa do cliente, o que viabiliza melhores tomadas de decisões para o negócio.	AT I28
		HAPV3: a Maida é responsável por desenvolver soluções inovadoras e tecnológicas de natureza transversal aos negócios da	Inteligência Artificial na experiência do beneficiário: Com mais de 500 colaboradores, a Maida é responsável por desenvolver soluções inovadoras e tecnológicas de natureza transversal aos negócios da Companhia, que vão desde a plataforma de telemedicina do Hapvida, a	AT I29



		Companhia, que vão desde a plataforma de telemedicina do Hapvida, a Telehealth, até uma série de ferramentas administrativas	Telehealth, até uma série de ferramentas administrativas, de recomendação, de apoio diagnóstico e de predição. São soluções que têm, em sua base, o uso de IA e agregam precisão, agilidade em análises, previsão de comportamento e robotização, contribuindo com tecnologia de forma transversal aos processos do Sistema Hapvida	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Ativos de TI	MDIA3: Somos uma Companhia atenta ao seu tempo. Estamos presentes nas principais plataformas de e-commerce e delivery do país	Somos uma Companhia atenta ao seu tempo. Estamos presentes nas principais plataformas de e-commerce e delivery do país e seguimos conectados com startups e com a cultura disruptiva por meio do nosso Programa Germinar.	AT I30
		MDIA3: Lançamos também uma versão em podcast do Código de Ética, disponível na plataforma de streaming Spotify.	As comunicações sobre o Código de Ética e as políticas de compliance, dentre elas a Política Anticorrupção, foram realizadas no decorrer de 2021, sistematicamente, nos veículos internos de comunicação. Ao todo, foram 25 publicações no Workplace, com aproximadamente 30 mil visualizações. Lançamos também uma versão em podcast do Código de Ética, disponível na plataforma de streaming Spotify.	AT I31
		MDIA3: Companhia estão presentes nos principais aplicativos de delivery do País, como Rappi, iFood e Cornershop e nos maiores marketplaces do Brasil	Ao longo do ano, a M. Dias Branco intensificou os investimentos em marketing nas plataformas de comércio eletrônico. Atualmente, as marcas da Companhia estão presentes nos principais aplicativos de delivery do País, como Rappi, iFood e Cornershop e nos maiores marketplaces do Brasil, como Mercado Livre, Amazon, Magazine Luiza e Americanas (B2W), com ações promocionais específicas.	AT I32
		MDIA3: mantém seu website oficial 100% acessível em Língua Brasileira de Sinais (Libras).	Sempre na busca por uma sociedade mais inclusiva e igualitária, a M. Dias Branco reafirma seu compromisso com as pessoas com deficiência auditiva e mantém seu website oficial 100% acessível em Língua Brasileira de Sinais (Libras). Por meio da intérprete virtual Maya, todos os conteúdos publicados na página podem ser acessados por pessoas surdas, do Brasil inteiro. O acesso à informação é um direito de todos.	AT I33
		MDIA3: Avançamos rumo à Indústria 4.0 com o piloto de sistema MES	Avançamos rumo à Indústria 4.0 com o piloto de sistema MES (Manufacturing Execution System) proporcionando incremento de eficiência nas linhas de	AT I34

		(Manufacturing Execution System)	produção. Iniciamos também o uso de inteligência artificial para evolução do processo de precificação. Digitalizamos todo o processo de recrutamento, seleção e admissão de novos colaboradores. Ampliamos nossas iniciativas de robotização de processos com melhoria de cerca de 60% na produtividade, como nos casos aplicados no cadastro de clientes e conciliação de recebimentos.	
Gestão de Serviços	Gerenciament o de Ativos de TI	MDIA3: a migração de treinamentos para plataformas on-line como Sistema HCM e Microsoft Teams.	Procedimento de Normatização de Documentos, que integrarão a plataforma ainda em 2022. Realizamos, ainda, a migração de treinamentos para plataformas on-line como Sistema HCM e Microsoft Teams.	AT I35
		MDIA3: implantamos uma rede social interna (Workplace, da Meta, antigo Facebook) para melhorar a comunicação	Uma das nossas preocupações, especialmente em momentos de transformação, é manter a conexão dos colaboradores com o propósito e os valores do negócio. Com esse objetivo, promovemos uma revisão no posicionamento da marca corporativa, que passou a ser “Sonhar, realizar, crescer”, repercutindo em uma revisão do nosso propósito, missão, visão e valores, conectando o nosso time de norte a sul do País. Além disso, implantamos uma rede social interna (Workplace, da Meta, antigo Facebook) para melhorar a comunicação e a integração dos colaboradores de todos os níveis.	AT I36
		MDIA3: Implantamos um novo sistema de recrutamento e seleção, tanto para seleções externas quanto internas. A plataforma de inteligência artificial Gupy agiliza o processo seletivo	Implantamos um novo sistema de recrutamento e seleção, tanto para seleções externas quanto internas. A plataforma de inteligência artificial Gupy agiliza o processo seletivo.	AT I37
		MDIA3: implementação do Workplace, rede social corporativa da Meta (antigo Facebook), que facilitou a divulgação	Um importante destaque do ano é a implementação do Workplace, rede social corporativa da Meta (antigo Facebook), que facilitou a divulgação de campanhas on-line, lives e publicações para as equipes. Agora, todos os colaboradores podem acessar as informações da Companhia em	AT I38

		de campanhas on-line	seus celulares e computadores, interagindo e postando suas boas práticas.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Ativos de TI	MDIA3: as reuniões para divulgação de resultados trimestrais deram lugar a transmissões ao vivo no canal de Relações com Investidores da Companhia no YouTube.	Em 2021, a área de Relações com Investidores realizou mudanças importantes para aumentar a qualidade e a transparência nas trocas com o mercado. Como parte dessas alterações, as reuniões para divulgação de resultados trimestrais deram lugar a transmissões ao vivo no canal de Relações com Investidores da Companhia no YouTube. Os executivos intensificaram as participações em eventos on-line, dando maior visibilidade para atividades estratégicas e abrindo espaço para sessões de perguntas e respostas de investidores.	AT I39
		MDIA3: implementamos a Página de Fornecedores, um website específico	Ainda em 2021, implementamos a Página de Fornecedores, um website específico com informações e materiais destinados a esse público, além da disponibilização de um contato direto com nossa área de Suprimentos.	AT I40
		PGMN3: presença omnichannel, que resultou na expansão considerável de nossos canais digitais	E nosso crescimento não se dá apenas com a abertura de novos pontos e ampliação dos serviços prestados. Estamos inovando em nosso jeito de ser e de vender, com uma presença omnichannel, que resultou na expansão considerável de nossos canais digitais - aumento de 85,3% nas vendas em 2021, atingindo 8,8% da receita total ao final do ano.	AT I41
		PGMN3: implantação de iniciativas complementares, como o atendimento de SAC farmacêutico, o SAC Farma, e uma plataforma própria de produção de conteúdo de saúde, beleza e hábitos saudáveis, a Sempre Bem.	Além do portfólio de serviços, reforçamos nossa proposta de promoção de saúde e bem-estar, com a implantação de iniciativas complementares, como o atendimento de SAC farmacêutico, o SAC Farma, e uma plataforma própria de produção de conteúdo de saúde, beleza e hábitos saudáveis, a Sempre Bem. Assim, desenvolvemos uma solução abrangente e integrada, a partir da aplicação de um conceito inovador: o Hub de Saúde.	AT I42
		PGMN3: Mantendo nosso compromisso com a inovação, desenvolvemos ao longo dos últimos	Hub de Saúde: Mais do que nos adaptarmos às mudanças, queremos promovê-las. Mantendo nosso compromisso com a inovação, desenvolvemos ao longo dos últimos anos um abrangente Hub de Saúde,	AT I43

		anos um abrangente Hub de Saúde, com diversas iniciativas complementares que envolvem cuidados com a saúde e o bem-estar dos brasileiros.	com diversas iniciativas complementares que envolvem cuidados com a saúde e o bem-estar dos brasileiros. Somos protagonistas em um movimento em curso no varejo farma brasileiro, no qual as farmácias passam a ocupar papel cada vez mais importante no ecossistema de saúde.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Ativos de TI	PGMN3: Consolidação do hub de saúde, por meio do incremento no portfólio de serviços, investimentos no modelo Clinic Farma com posicionamento aderente à necessidade da população	Consolidação do hub de saúde, por meio do incremento no portfólio de serviços, investimentos no modelo Clinic Farma com posicionamento aderente à necessidade da população, oferta de programas que promovam o acesso aos serviços de saúde e liderança da disrupção em relação a atendimentos presenciais.	AT I44
		PGMN3: Cultura Omnichannel	Cultura Omnichannel: Focada na experiência do cliente, contamos com múltiplos canais: televendas, site e aplicativo, redes sociais, lojas físicas e marketplace. Visão única do cliente, independente do canal de compra.	AT I45
		PGMN3: armazenamento que facilita a entrega de um pedido feito on-line	Lockers: Tendência no varejo, solução de armazenamento que facilita a entrega de um pedido feito on-line, aumentando as opções de retirada da compra.	AT I46
		PGMN3: potencializar a rentabilidade dos canais digitais	Programa de assinatura: Ligada à economia de recorrência, a ferramenta é utilizada para potencializar a rentabilidade dos canais digitais por meio da oferta de produto ou serviços.	AT I47
		PGMN3: monitoramento contínuo de ameaças cibernéticas, gestão de vulnerabilidades e monitoramento da marca Pague Menos	Contamos com monitoramento contínuo de ameaças cibernéticas, gestão de vulnerabilidades e monitoramento da marca Pague Menos, por meio de diversas ferramentas e práticas. Também focamos no desenvolvimento e atualização de políticas e procedimentos, bem como no treinamento periódico dos colaboradores quanto ao tema. Confira no infográfico ao lado as ações desenvolvidas em 2021.	AT I48
		PGMN3: a evolução de nossa plataforma omnichannel. Cada vez mais centrada no cliente	O ano de 2021 foi especialmente importante em nossa estratégia digital, com a evolução de nossa plataforma omnichannel. Cada vez mais centrada no cliente, ela permite uma jornada de compra integrada, fluida e conveniente.	AT I49

Gestão de Serviços	Gerenciamento de Ativos de TI	PGMN3: Nossa plataforma omnichannel possibilita uma melhor experiência de compra de produtos e serviços	Outra frente importante de relacionamento com esse público são os canais digitais, que complementam as vendas em loja. Nossa plataforma omnichannel possibilita uma melhor experiência de compra de produtos e serviços para os clientes, que podem escolher o canal de compra e a forma de entrega.	AT I50
		PGMN3: Nossa área de TI é parceira dos negócios	Tecnologia como acelerador. Nossa área de TI é parceira dos negócios, está presente em tudo o que fazemos e é nosso diferencial competitivo.	AT I51
	Gerenciamento de Capacidade e Desempenho	BNBR3: O PETI é avaliado e revisado anualmente, e suas projeções são adaptadas para os 5 (cinco) anos subsequentes, de acordo com a estratégia empresarial	No âmbito da inovação interna, temos o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), que permite identificar oportunidades de soluções de tecnologia da informação para aprimorar os negócios da organização e direciona a execução dos projetos e iniciativas de TI no Banco. O PETI é avaliado e revisado anualmente, e suas projeções são adaptadas para os 5 (cinco) anos subsequentes, de acordo com a estratégia empresarial definida pelo Banco do Nordeste.	GC D1
		BNBR3: o Banco do Nordeste realiza anualmente uma pesquisa que mensura o grau de satisfação dos clientes com nossos serviços e canais de atendimento.	No intuito de manter uma relação sustentável, ética e responsável com os clientes, o Banco do Nordeste realiza anualmente uma pesquisa que mensura o grau de satisfação dos clientes com nossos serviços e canais de atendimento. Em 2021, a pesquisa escutou 1.067 clientes, numa amostra estratificada por segmentos e pelas áreas de atuação do Banco, e seu resultado está apresentado na tabela seguinte.	GC D2
		BRIT3: Pesquisa para a aferição da satisfação e da qualidade percebida pelos consumidores dos serviços de telecomunicações	PESQUISA DE SATISFAÇÃO DA ANATEL (2017, 2018, 2019 E 2020): Pesquisa para a aferição da satisfação e da qualidade percebida pelos consumidores dos serviços de telecomunicações realizada anualmente, desde 2015, no segundo semestre de cada ano. A pesquisa é promovida pela Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), a entidade estatal responsável por regular o setor brasileiro de telecomunicações, fiscalizando, editando normas e intermediando conflitos entre operadoras e consumidores.	GC D3
		BRIT3: SELO RA1000 DE EXCELENÇA DO	SELO RA1000 DE EXCELENÇA DO RECLAME AQUI (2021): O Selo RA1000 foi criado com o objetivo de destacar as	GC D4

		RECLAME AQUI (2021)	empresas que possuem excelentes índices de atendimento no ReclameAQUI. Companhias que possuem este selo demonstram aos consumidores seu compromisso com o pós-venda, elevando o grau de confiança em sua marca, seus produtos e serviços. Para que uma empresa seja qualificada com o selo RA1000, é necessário atender a cinco critérios: • Possuir um número de avaliações igual ou superior a 50; • Possuir Índice de Resposta igual ou superior a 90%; • Possuir Índice de Solução igual ou superior a 90%; • Possuir Média das Avaliações (dadas pelo consumidor) igual ou superior a 7; • Possuir Índice de Novos Negócios (Voltaria a fazer negócios?) igual ou superior a 70%.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Capacidade e Desempenho	BRIT3: A Brisnet foi eleita a Melhor Banda Larga Fixa por votação popular no 5º Prêmio Canal-tech, uma das mais importantes premiações do universo da tecnologia.	MELHOR BANDA LARGA DO BRASIL: A Brisnet foi eleita a Melhor Banda Larga Fixa por votação popular no 5º Prêmio Canal-tech, uma das mais importantes premiações do universo da tecnologia. A escolha dos vencedores acontece por meio de uma votação dos júris técnico e popular, que selecionam de forma criteriosa as melhores marcas, produtos e serviços do mercado nacional. Em março de 2022, foram apresentadas as empresas vencedoras das 46 diferentes categorias de 2021.	GC D5
		BRIT3: investimos em treinamento e capacitação para os nossos colaboradores do call center	Um dos nossos pilares de operação é o relacionamento com os clientes. Os investimentos e avanços em 2021 tiveram o objetivo de trazer a melhor experiência para eles de ponta a ponta. Nesse sentido, investimos em treinamento e capacitação para os nossos colaboradores do call center, visando torná-los cada vez melhores.	GC D6
		BRIT3: nosso trabalho contínuo, juntamente com o monitoramento diário, tem mostrado resultados muito satisfatórios.	Assim que conquistamos o cliente aqui na Brisnet, nossa atuação é direcionada para oferecer a ele a melhor experiência, além de produtos e serviços inovadores e uma excelente conectividade. E o nosso trabalho contínuo, juntamente com o monitoramento diário, tem mostrado resultados muito satisfatórios.	GC D7
		BRIT3: análise diária de todas as campanhas veiculadas nas redes sociais.	Em 2021, adotamos um novo modelo de estratégia digital, implementando uma análise diária de todas as campanhas veiculadas nas redes sociais. Também passamos a gerir os influenciadores	GC D8

			parceiros de forma coordenada, com aproveitamento desse importante canal como uma forma de fortalecimento das campanhas vigentes. Pela primeira vez, medimos o ROI (Retorno sobre Investimento ) de cada influencer nas publicidades direcionadas.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Capacidade e Desempenho	HAPV3: Após o atendimento, é realizada uma pesquisa digital de satisfação, na qual o avaliador pode pontuar o atendimento e seus aspectos em uma escala que vai de 1 (nota mínima) a 5 estrelas (nota máxima).	O 5 Estrelas é o programa de avaliação da satisfação de clientes (presenciais e teleconsultas) do Hapvida. Após o atendimento, é realizada uma pesquisa digital de satisfação, na qual o avaliador pode pontuar o atendimento e seus aspectos em uma escala que vai de 1 (nota mínima) a 5 estrelas (nota máxima). Com essa ferramenta, é possível identificar oportunidades de melhorias, reforçar as melhores práticas e assegurar o alinhamento com a cultura do Hapvida em todas as unidades. A avaliação é válida para hospitais, clínicas, unidades de diagnóstico, prontos atendimentos, postos de coleta laboratorial, odontologia, unidades de medicina preventiva, telemedicina e programas.	GC D9
		HAPV3: o tempo de espera são monitorados pelo Núcleo de Observação e Controle (NOC) do Sistema. Se a espera ultrapassa 15 minutos, medidas imediatas são tomadas para agilizar o atendimento.	O Hapvida mantém uma plataforma tecnológica que envolve a integração por sistema de todas as suas unidades de urgência e emergência, 24 horas por dia, sete dias por semana. Por meio dessa ferramenta, e com o auxílio de câmeras de vídeo, o atendimento e o tempo de espera são monitorados pelo Núcleo de Observação e Controle (NOC) do Sistema. Se a espera ultrapassa 15 minutos, medidas imediatas são tomadas para agilizar o atendimento.	GC D10
		HAPV3: Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). O órgão calcula e publica o Índice Geral de Reclamação (IGR), que tem como principal função avaliar o atendimento ao cliente por parte das operadoras do setor e acompanhar a resolução dos	O Sistema Hapvida possui relacionamento idôneo e respeitoso com a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). O órgão calcula e publica o Índice Geral de Reclamação (IGR), que tem como principal função avaliar o atendimento ao cliente por parte das operadoras do setor e acompanhar a resolução dos problemas apontados pelos beneficiários. A avaliação é realizada mês a mês. Ao longo do ano, a Companhia conseguiu manter-se entre as posições 36 e 42 (mínimo e máximo), ficando na posição 36 em dezembro de 2021. Para referência,	GC D11

		problemas apontados pelos beneficiários.	quanto mais distante do primeiro lugar, melhor é a situação da operadora de saúde. A fim de aperfeiçoar o recebimento e a resolução de reclamações vindas de beneficiários, a Companhia estabeleceu uma meta mensal de recebimento de Notificação de Intermediação Preliminar (NIP), dividida entre as áreas de negócio, que têm por objetivo realizar planos de ação para redução dos problemas que ocasionam o recebimento das NIPs.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento do Catálogo de Serviços	BNBR3: possibilitam que os produtos e serviços ofertados pelo Banco do Nordeste estejam ao alcance de todos.	As questões de acessibilidade são outra vertente de atuação responsável, na medida em que possibilitam que os produtos e serviços ofertados pelo Banco do Nordeste estejam ao alcance de todos	GC S1
		BNBR3: soluções para ampliar o acesso de pessoas com deficiência a todos os produtos e serviços	Tornar os serviços bancários acessíveis a todos faz parte da visão e dos valores desta Instituição. Por isso, investimos continuamente em soluções para ampliar o acesso de pessoas com deficiência a todos os produtos e serviços de que dispomos. Isso demonstra nosso compromisso em proporcionar mais qualidade de vida a nossos clientes e promover a inclusão financeira.	GC S2
		BNBR3: Condições específicas e flexíveis de renegociação de empréstimos e financiamentos, plataformas digitais com produtos e serviços acessíveis	Condições específicas e flexíveis de renegociação de empréstimos e financiamentos, plataformas digitais com produtos e serviços acessíveis, atendimento e suporte remotos, em respeito às restrições, foram algumas das ações que contribuíram para a democratização do acesso ao crédito, o combate à pobreza e a redução das desigualdades econômicas e sociais.	GC S3
		BNBR3: No portal do Banco do Nordeste na internet, é possível acessar as informações sobre os canais de atendimento e negócios	No portal do Banco do Nordeste na internet, é possível acessar as informações sobre os canais de atendimento e negócios do Banco do Nordeste na página de nossa Ouvidoria, bem como as informações sobre nossos programas de financiamento em nossa página de Produtos e Serviços.	GC S4
		BNBR3: INCLUSÃO DIGITAL – Proporcionar o pleno acesso aos serviços ofertados	INCLUSÃO DIGITAL – Proporcionar o pleno acesso aos serviços ofertados é parte do compromisso do Banco do Nordeste com os clientes e a sociedade como um todo.	GC S5



Gestão de Serviços	Gerenciamento do Catálogo de Serviços	BNBR3: desenvolver e ofertar produtos e serviços apropriados a cada segmento, por meio de canais de atendimento presenciais e virtuais.	A política de atuação mercadológica do Banco do Nordeste identifica segmentos que constituem o foco estratégico de atuação do Banco, determinados por natureza jurídica (PF e PJ) e porte em função de renda e faturamento, a fim de desenvolver e ofertar produtos e serviços apropriados a cada segmento, por meio de canais de atendimento presenciais e virtuais.	GC S6
		HAPV3: utiliza um software com tecnologia de georreferenciamento por meio do qual é possível identificar a disponibilidade de agenda dos dentistas frente à demanda dos beneficiários Hapvida.	O credenciamento dos profissionais é realizado com base nas condições de suficiência da rede. Para auxiliar esse processo de forma inteligente, a companhia utiliza um software com tecnologia de georreferenciamento por meio do qual é possível identificar a disponibilidade de agenda dos dentistas frente à demanda dos beneficiários Hapvida.	GC S7
		HAPV3: pacientes de Manaus (AM) são convidadas por mensagem de celular, na data do seu aniversário, a fazer a citologia de colo de útero e obter o diagnóstico precoce.	Criado para incentivar mulheres a realizar o exame de detecção precoce do câncer de colo uterino, o Cuidar Bem atende beneficiárias de 25 a 64 anos. Por meio do Programa, pacientes de Manaus (AM) são convidadas por mensagem de celular, na data do seu aniversário, a fazer a citologia de colo de útero e obter o diagnóstico precoce. Ao longo de 2021 foram enviadas aproximadamente 36 mil mensagens e 27.990 mil pacientes da capital amazonense realizaram exame citológico.	GC S8
		HAPV3: o Hapvida tem apresentado ao mercado e a seus beneficiários uma série de soluções inovadoras, baseadas em Inteligência Artificial (IA)	A inovação e o incentivo à pesquisa científica sempre estiveram atrelados à trajetória do Sistema Hapvida. A opção por um modelo de negócios verticalizado foi o primeiro e principal passo da Companhia nessa direção. Desde então, o Hapvida tem apresentado ao mercado e a seus beneficiários uma série de soluções inovadoras, baseadas em Inteligência Artificial (IA), que garantiram, ao longo do tempo, uma visão mais ampla e precisa do cliente, o que viabiliza melhores tomadas de decisões para o negócio.	GC S9
		HAPV3: há profissionais de odontologia credenciados, que	Os médicos atendem nas Hapclínicas, hospitais, unidades de pronto atendimento e de diagnóstico Vida & Imagem, em regime de prestação de serviços. Também atuam	GC S10

		atendem em clínicas próprias e consultórios particulares. Para consultá-los, os beneficiários devem realizar um agendamento prévio on-line — no site ou app da Companhia —, ou presencial, no local de atendimento do profissional.	em unidades particulares credenciadas, indicadas no Guia de Serviços Médicos. Da mesma forma, há profissionais de odontologia credenciados, que atendem em clínicas próprias e consultórios particulares. Para consultá-los, os beneficiários devem realizar um agendamento prévio on-line — no site ou app da Companhia —, ou presencial, no local de atendimento do profissional. A partir dos registros no perfil do beneficiário, em sistema integrado, o Hapvida consegue acompanhar a demanda por consultas e profissionais e analisar as necessidades dos clientes.	
Gestão de Serviços	Gerenciament o do Catálogo de Serviços	MDIA3: Nossas marcas estão presentes nos principais aplicativos de delivery do País	Nossas marcas estão presentes nos principais aplicativos de delivery do País, como Rappi, iFood e Cornershop, e nos maiores marketplaces, como Mercado Livre, Amazon, Magazine Luiza e Americanas.	GC S1 1
		MDIA3: mantém seu website oficial 100% acessível em Língua Brasileira de Sinais (Libras).	Sempre na busca por uma sociedade mais inclusiva e igualitária, a M. Dias Branco reafirma seu compromisso com as pessoas com deficiência auditiva e mantém seu website oficial 100% acessível em Língua Brasileira de Sinais (Libras). Por meio da intérprete virtual Maya, todos os conteúdos publicados na página podem ser acessados por pessoas surdas, do Brasil inteiro. O acesso à informação é um direito de todos	GC S1 2
		PGMN3: Estamos inovando em nosso jeito de ser e de vender, com uma presença omnichannel, que resultou na expansão considerável de nossos canais digitais	E nosso crescimento não se dá apenas com a abertura de novos pontos e ampliação dos serviços prestados. Estamos inovando em nosso jeito de ser e de vender, com uma presença omnichannel, que resultou na expansão considerável de nossos canais digitais - aumento de 85,3% nas vendas em 2021, atingindo 8,8% da receita total ao final do ano.	GC S1 3
		PGMN3: Atendimento de Medicamentos Especiais (AME): Oferecemos mais de 460 produtos de alto custo, para tratamentos de alta complexidade.	Atendimento de Medicamentos Especiais (AME): Oferecemos mais de 460 produtos de alto custo, para tratamentos de alta complexidade. Além de acompanhamento dos pacientes atendidos, fornecemos suporte às situações que envolvem demandas judiciais.	GC S1 4

Gestão de Serviços	Gerenciament o do Catálogo de Serviços	PGMN3: Nossos múltiplos canais de venda (e-commerce, app, aplicativos parceiros, televidas e prateleira infinita) permitem que os clientes comprem como quiserem e recebam onde preferir.	Canais digitais: Nossas lojas físicas são 100% integradas aos canais digitais, oferecendo aos clientes uma jornada de compra fluida e sem atritos. Nossos múltiplos canais de venda (e-commerce, app, aplicativos parceiros, televidas e prateleira infinita) permitem que os clientes comprem como quiserem e recebam onde preferir	GC S1 5
		PGMN3: ampliação e consolidação dos nossos canais digitais e o desenvolvimento de novas plataformas de vendas	Fortalecimento de nossa transformação digital com a ampliação e consolidação dos nossos canais digitais e o desenvolvimento de novas plataformas de vendas para que o cliente tenha a comodidade de comprar como quiser e receber da forma que preferir.	GC S1 6
		PGMN3: posicionamento aderente à necessidade da população, oferta de programas que promovam o acesso aos serviços de saúde	Consolidação do hub de saúde, por meio do incremento no portfólio de serviços, investimentos no modelo Clinic Farma com posicionamento aderente à necessidade da população, oferta de programas que promovam o acesso aos serviços de saúde e liderança da disrupção em relação a atendimentos presenciais.	GC S1 7
		PGMN3: múltiplos canais: televidas, site e aplicativo, redes sociais, lojas físicas e marketplace. Visão única do cliente, independente do canal de compra.	Cultura Omnichannel: Focada na experiência do cliente, contamos com múltiplos canais: televidas, site e aplicativo, redes sociais, lojas físicas e marketplace. Visão única do cliente, independente do canal de compra.	GC S1 8
		PGMN3: oferecendo nossos produtos também através de canais de venda de terceiros.	Marketplace: Ampliamos nosso alcance e visibilidade de marca oferecendo nossos produtos também através de canais de venda de terceiros.	GC S1 9
		PGMN3: Ferramenta complementar de venda, modernizada	Televidas: Ferramenta complementar de venda, modernizada e adaptada à realidade do meio digital.	GC S2 0
		PGMN3: a ferramenta é utilizada para potencializar a rentabilidade dos canais digitais por meio da oferta de produto ou serviços.	Programa de assinatura: Ligada à economia de recorrência, a ferramenta é utilizada para potencializar a rentabilidade dos canais digitais por meio da oferta de produto ou serviços.	GC S2 1

Gestão de Serviços	Gerenciamento do Catálogo de Serviços	PGMN3: plataforma omnichannel. Cada vez mais centrada no cliente, ela permite uma jornada de compra integrada, fluida e conveniente.	O ano de 2021 foi especialmente importante em nossa estratégia digital, com a evolução de nossa plataforma omnichannel. Cada vez mais centrada no cliente, ela permite uma jornada de compra integrada, fluida e conveniente.	GC S2 2
		PGMN3: Nossa plataforma omnichannel possibilita uma melhor experiência de compra de produtos e serviços	Outra frente importante de relacionamento com esse público são os canais digitais, que complementam as vendas em loja. Nossa plataforma omnichannel possibilita uma melhor experiência de compra de produtos e serviços para os clientes, que podem escolher o canal de compra e a forma de entrega.	GC S2 3
		PGMN3: Garantimos que nossos clientes tenham uma experiência integrada e uniforme em todos os nossos canais.	Garantimos que nossos clientes tenham uma experiência integrada e uniforme em todos os nossos canais. • + 170 mil agendamentos on-line • Times dedicados a produtos omnichannel • + 7% das vendas provenientes de canais digitais	GC S2 4
		PGMN3: Além de fazer agendamentos, nossos clientes conseguem informações sobre os serviços solicitados e ainda podem identificar qual é a unidade mais próxima para realizar procedimentos	Atendimento virtual Vida: Também em 2021 lançamos uma inteligência artificial de atendimento ao cliente que aumenta a eficiência do sistema de televendas e dos nossos canais digitais. Além de fazer agendamentos, nossos clientes conseguem informações sobre os serviços solicitados e ainda podem identificar qual é a unidade mais próxima para realizar procedimentos.	GC S2 5
		PGMN3: É possível favoritar produtos, consultar quais lojas possuem os itens desejados e agendar exames na Clinic Farma. Além disso, o novo app traz mais integração entre os canais de compra	Novo aplicativo: Lançado em modo teste em 2021, nosso novo aplicativo permite uma experiência muito mais personalizada para nossos clientes. É possível favoritar produtos, consultar quais lojas possuem os itens desejados e agendar exames na Clinic Farma. Além disso, o novo app traz mais integração entre os canais de compra, uma vez que aquisições realizadas em loja também passam a compor a vitrine digital.	GC S2 6
		PGMN3: lançamos o Portal de Serviços em nosso e-commerce, com relevantes melhorias na jornada do cliente.	Em 2021, lançamos o Portal de Serviços em nosso e-commerce, com relevantes melhorias na jornada do cliente. Pelo site, eles conhecem o amplo portfólio de serviços ofertados no Clinic Farma de cada região, podem agendar a aplicação de vacinas, testes rápidos, procedimentos farmacêuticos, solicitar orçamentos de	GC S2 7

			medicamentos especiais e fórmulas manipuladas, além de ter opções de marketplace de teleconsultas. Tudo isso integrado à plataforma de conteúdo Sempre Bem, que oferece dicas sobre saúde e bem-estar geradas por especialistas das mais diversas áreas médicas.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Configuração de Serviço	BNBR3: Tecnologia da Informação; Apoio a pesquisas; Crédito à inovação; Treinamento e educação; Inclusão digital Impactos Internos: Investimentos em TIC; Treinamento e educação; Fortalecimento de parcerias	Quadro 1 – Temas Materiais: Conteúdo e Impactos Tema Material: Tecnologia, pesquisa e inovação Conteúdo: Tecnologia da Informação; Apoio a pesquisas; Crédito à inovação; Treinamento e educação; Inclusão digital Impactos Internos: Investimentos em TIC; Treinamento e educação; Fortalecimento de parcerias Impactos Externos: Aumento da competitividade das empresas e dos empreendedores da região Programas de crédito adequados; Dinamização da economia; Desenvolvimento de soluções para problemas regionais; Maior facilidade de acesso a serviços; Maior rapidez nos processos de crédito Apoio a startups Relação com os ODS (ONU): ODS 9 – INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA	GC F1
		BNBR3: A crescente importância da inovação no cenário empresarial – velocidade de modificação nos processos produtivos, na prestação de serviços e em práticas de gestão; mudanças no mercado financeiro; empreendedorismo digital com prestação de serviços de alto valor agregado; e crescimento da indústria de tecnologia da informação	A crescente importância da inovação no cenário empresarial – velocidade de modificação nos processos produtivos, na prestação de serviços e em práticas de gestão; mudanças no mercado financeiro; empreendedorismo digital com prestação de serviços de alto valor agregado; e crescimento da indústria de tecnologia da informação – gera a necessidade de atualização constante de produtos e serviços oferecidos pelo Banco.	GC F2
		PGMN3: Estratégia digital	Estratégia digital- Cultura Omnichannel	GC F3

			Crescimento Sustentável Impulsionar a inovação	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Continuidade de Serviço	AERI3: Apesar dos desafios, seguimos nossas atividades na cadeia energética, sem interrupções, atuando na indústria de manufatura para geração de energia eólica.	Apesar dos desafios, seguimos nossas atividades na cadeia energética, sem interrupções, atuando na indústria de manufatura para geração de energia eólica. Nos orgulhamos do nosso trabalho que impulsiona o desenvolvimento sustentável e, conforme buscamos demonstrar ao longo deste Relatório, contribui para a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU).	GC T1
		AERI3: RISCO OPERACIONAL: está associado à ocorrência de perdas resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, assim como de eventos externos como catástrofes naturais, fraudes, greves e atos terroristas.	CATEGORIAS DOS RISCOS E OPORTUNIDADES MONITORADOS – RISCO OPERACIONAL: está associado à ocorrência de perdas resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, assim como de eventos externos como catástrofes naturais, fraudes, greves e atos terroristas. Incluem também demandas judiciais; segurança deficiente do local de trabalho; entre outros.	GC T2
		BNBR3: o Banco do Nordeste permaneceu trabalhando para oferecer crédito e conhecimento a seus clientes e, principalmente, àqueles mais atingidos pela pandemia e seus efeitos	Em um cenário adverso, com restrições e medidas necessárias para minimizar os impactos da pandemia de Covid-19, em 2021, o Banco do Nordeste permaneceu trabalhando para oferecer crédito e conhecimento a seus clientes e, principalmente, àqueles mais atingidos pela pandemia e seus efeitos e tradicionalmente à margem do sistema financeiro.	GC T3
		BNBR3: As microfinanças são parte da revolução digital, intensificada durante a pandemia. Soluções digitais como o App Crediamigo, o Crediamigo Digital e o Agroamigo Net	As microfinanças são parte da revolução digital, intensificada durante a pandemia. Soluções digitais como o App Crediamigo, o Crediamigo Digital e o Agroamigo Net, entre outras, possibilitaram oferecer maiores e melhores oportunidades para toda a região.	GC T4

Gestão de Serviços	Gerenciamento de Continuidade de Serviço	BRIT3: para tentar conter o avanço do coronavírus, a infraestrutura de telecomunicações e as soluções digitais assumiram um papel fundamental para garantir a continuidade dos negócios e da vida em sociedade	Em um ano marcado pela intensificação da concorrência e por diversas medidas de restrição de deslocamentos adotadas para tentar conter o avanço do coronavírus, a infraestrutura de telecomunicações e as soluções digitais assumiram um papel fundamental para garantir a continuidade dos negócios e da vida em sociedade, em um cenário inédito.	GC T5
		PGMN3: Mais do que nos adaptarmos às mudanças, queremos promovê-las. Mantendo nosso compromisso com a inovação, desenvolvemos ao longo dos últimos anos um abrangente Hub de Saúde, com diversas iniciativas complementares que envolvem cuidados com a saúde e o bem-estar dos brasileiros.	Hub de Saúde: Mais do que nos adaptarmos às mudanças, queremos promovê-las. Mantendo nosso compromisso com a inovação, desenvolvemos ao longo dos últimos anos um abrangente Hub de Saúde, com diversas iniciativas complementares que envolvem cuidados com a saúde e o bem-estar dos brasileiros. Somos protagonistas em um movimento em curso no varejo farma brasileiro, no qual as farmácias passam a ocupar papel cada vez mais importante no ecossistema de saúde.	GC T6
	Gerenciamento de Disponibilidade	AERI3: Respostas rápidas e assertivas	Nossos valores: Respostas rápidas e assertivas	GD 1
		AERI3: a Companhia divulga, e disponibiliza em seu website, as seguintes políticas e diretrizes	Dessa forma, promove o compartilhamento de valores corporativos, bem como das premissas de conduta e de relacionamentos estabelecidos. Assim, a Companhia divulga, e disponibiliza em seu website, as seguintes políticas e diretrizes, que considera relevantes ao conhecimento de sua cadeia de valor	GD 2
		AERI3: CANAL DE DENÚNCIAS	CANAL DE DENÚNCIAS: Recebe as manifestações de dúvidas e relatos de casos que possam caracterizar violação ao Código de Conduta ou à legislação vigente. É dedicado a todos os públicos – internos e externos – com os quais a Aeris interage.	GD 3
		AERI3: a coleta de dados e processamento de informações e o aperfeiçoamento do sistema de gestão	A Companhia pensa no cliente de forma única e, além da fabricação de pás para aerogeradores, oferece serviços de desenvolvimento de processos de fabricação customizados, com projeto e fabricação de ferramentas exclusivas para	GD 4

			cada produto. Assim, está preparada para superar desafios relacionados à produção desses itens, incluindo a aquisição e o armazenamento de matéria-prima, o fluxo de componentes e produto acabado dentro da unidade fabril, a gestão de resíduos do processo produtivo, a contratação e treinamento de mão de obra, a coleta de dados e processamento de informações e o aperfeiçoamento do sistema de gestão, dentre outros	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Disponibilidade	AERI3: temos o site de Relações com Investidores, no qual são divulgados fatos relevantes	No final de 2021, 85 mil pessoas físicas compunham a base acionária da empresa. Em apoio a esse público, temos o site de Relações com Investidores, no qual são divulgados fatos relevantes, avisos, relatórios de desempenho e outras informações que ajudam na tomada de decisão. Esclarecimentos adicionais sobre o negócio e seus resultados podem ser acessados pelo site de Relações com Investidores ( <a href="http://ri.aerisenergy.com.br">ri.aerisenergy.com.br</a> ) ou entrando em contato com a equipe de Relações com Investidores pelo e-mail: <a href="mailto:ri@aerisenergy.com.br">ri@aerisenergy.com.br</a> .	GD 5
		AERI3: sugestões e comentários sobre o conteúdo deste relatório podem ser enviadas pelo e-mail	Dúvidas, sugestões e comentários sobre o conteúdo deste relatório podem ser enviadas pelo e-mail <a href="mailto:sustentabilidade@aerisenergy.com.br">sustentabilidade@aerisenergy.com.br</a> .	GD 6
		BNBR3: As questões de acessibilidade são outra vertente de atuação responsável	As questões de acessibilidade são outra vertente de atuação responsável, na medida em que possibilitam que os produtos e serviços ofertados pelo Banco do Nordeste estejam ao alcance de todos.	GD 7
		BNBR3: Portal do banco e internet banking com leitores de tela	PESSOAS COM DEFICIÊNCIA VISUAL OU AUDITIVA: • Materiais, instruções e informações em braile • Portal do banco e internet banking com leitores de tela	GD 8
		BNBR3: estimulamos o uso de nossos canais digitais e eletrônicos de atendimento, como: Internet Banking, Mobile Banking, Caixas de Autoatendimento e Centro de Relacionamento com	Também estimulamos o uso de nossos canais digitais e eletrônicos de atendimento, como: Internet Banking, Mobile Banking, Caixas de Autoatendimento e Centro de Relacionamento com Clientes e de Informação ao Cidadão. Dessa forma, os clientes podem acessar informações sobre contas e produtos, entre outras, a qualquer hora e em qualquer lugar.	GD 9



		Clientes e de Informação ao Cidadão.		
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Disponibilidade	BNBR3: garantir a difusão da ética ao maior número de colaboradores possível, utilizando fortemente a internet, intranet e correio eletrônico como canais de divulgação permanentes	O Banco do Nordeste adota práticas para garantir a difusão da ética ao maior número de colaboradores possível, utilizando fortemente a internet, intranet e correio eletrônico como canais de divulgação permanentes, além de palestras presenciais, treinamentos virtuais e mensagens educativas.	GD 10
		BNBR3: acesso à Política de Integridade, ao Código de Conduta Ética e Integridade e ao link de comunicação com a Comissão de Ética e Ouvidoria, por meio do Portal do Banco na internet.	Vale destacar que os atuais ou potenciais fornecedores de bens, os prestadores de serviço e a sociedade em geral têm acesso à Política de Integridade, ao Código de Conduta Ética e Integridade e ao link de comunicação com a Comissão de Ética e Ouvidoria, por meio do Portal do Banco na internet.	GD 11
		BNBR3: disponibilização de vídeos da campanha interna “Pense Nisso”	O Banco do Nordeste possui plano de comunicação anual que prevê ações permanentes em relação à promoção da ética e da integridade. Durante o último triênio, foram implementadas diversas ações para dar amplo conhecimento ao corpo de empregados, contratados e parceiros dos pilares éticos e dos canais de denúncia. Dentre essas ações, vale destacar: → os Fóruns de Integridade e Ética promovidos pelo BNB, nos anos de 2019, 2020 e 2021, transmitidos ao vivo com ampla participação de autoridades, sociedade e formadores de opinião; → oportunidades de treinamento virtual sobre o tema Ética Organizacional, oferecidas por meio da Universidade Corporativa a todo o corpo funcional; → produção e disponibilização de vídeos da campanha interna “Pense Nisso”, promovida pela Comissão de Ética, que versa sobre temas voltados à promoção da ética e da integridade e ao combate à corrupção; → elaboração da Campanha “Ética e Integridade” para reforçar orientações sobre os temas nepotismo, corrupção,	GD 12

			conflito de interesses, assédio, segurança da informação, redes sociais e diversidade. Essa campanha foi disseminada por meio de banners na intranet e no site do Banco na internet, infomails, peças de WhatsApp, vídeos publicados na intranet e no canal do Banco do Nordeste no YouTube e cartazes distribuídos por todas as unidades do Banco.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Disponibilidade	BNBR3: Essa campanha foi disseminada por meio de banners na intranet e no site do Banco na internet, infomails, peças de WhatsApp, vídeos publicados na intranet e no canal do Banco do Nordeste no YouTube	O Banco do Nordeste possui plano de comunicação anual que prevê ações permanentes em relação à promoção da ética e da integridade. Durante o último triênio, foram implementadas diversas ações para dar amplo conhecimento ao corpo de empregados, contratados e parceiros dos pilares éticos e dos canais de denúncia. Dentre essas ações, vale destacar: → os Fóruns de Integridade e Ética promovidos pelo BNB, nos anos de 2019, 2020 e 2021, transmitidos ao vivo com ampla participação de autoridades, sociedade e formadores de opinião; → oportunidades de treinamento virtual sobre o tema Ética Organizacional, oferecidas por meio da Universidade Corporativa a todo o corpo funcional; → produção e disponibilização de vídeos da campanha interna “Pense Nisso”, promovida pela Comissão de Ética, que versa sobre temas voltados à promoção da ética e da integridade e ao combate à corrupção; → elaboração da Campanha “Ética e Integridade” para reforçar orientações sobre os temas nepotismo, corrupção, conflito de interesses, assédio, segurança da informação, redes sociais e diversidade. Essa campanha foi disseminada por meio de banners na intranet e no site do Banco na internet, infomails, peças de WhatsApp, vídeos publicados na intranet e no canal do Banco do Nordeste no YouTube e cartazes distribuídos por todas as unidades do Banco.	GD 13
Gestão de Serviços		BNBR3: Banco lançou nova plataforma de aprendizagem da Universidade Corporativa	Além disso, no ano de 2021, o Banco lançou nova plataforma de aprendizagem da Universidade Corporativa (UCBNB/EaD) de forma adicional à Comunidade Virtual de Aprendizagem (CVA). No referido ano, foram capacitados	GD 14

			2.934 empregados em temas correlatos à anticorrupção, por meio de 19 (dezenove) cursos oferecidos nas duas plataformas virtuais de aprendizagem (CVA e UCBNB/EaD). Ademais, foram também capacitados 51 (cinquenta e um) empregados por parcerias com outras instituições (treinamentos externos).	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Disponibilidade	BNBR3: Programa de Integridade do Banco do Nordeste estão disponíveis no portal do Banco na internet	A Política de Integridade e Ética e o Programa de Integridade do Banco do Nordeste estão disponíveis no portal do Banco na internet, no seguinte endereço: <a href="http://www.bnb.gov.br/integridade-e-etica">www.bnb.gov.br/integridade-e-etica</a> .	GD 15
		BNBR3: sua denúncia pode ser feita de forma anônima clicando aqui ou por meio de nossa Ouvidoria.	DENÚNCIA: Caso encontre alguma irregularidade, sua denúncia pode ser feita de forma anônima clicando aqui ou por meio de nossa Ouvidoria. Telefone: 0800-033-3033 Telefone para atendimento a pessoas com alguma deficiência auditiva: 0800-033-3031 Fax: (85) 3251-5858 Carta: Av. Doutor Silas Munguba, 5.700 - Polo de Lazer, Caixa Postal 628, Passaré - CEP 60743-902 – Fortaleza (CE) Pessoalmente: no endereço informado acima	GD 16
		BNBR3: Relatórios anuais de Resultados e Impactos do FNE ( <a href="http://www.bnb.gov.br/etene/relatorios-fne">www.bnb.gov.br/etene/relatorios-fne</a> ), principal funding do Banco do Nordeste, que apresenta informações sobre o desempenho institucional	Destacamos aqui os Relatórios anuais de Resultados e Impactos do FNE ( <a href="http://www.bnb.gov.br/etene/relatorios-fne">www.bnb.gov.br/etene/relatorios-fne</a> ), principal funding do Banco do Nordeste, que apresenta informações sobre o desempenho institucional na execução do FNE, bem como as expectativas de seus impactos macroeconômicos.	GD 17
		BNBR3: App Crediamigo, o Crediamigo Digital e o Agroamigo Net	As microfinanças são parte da revolução digital, intensificada durante a pandemia. Soluções digitais como o App Crediamigo, o Crediamigo Digital e o Agroamigo Net, entre outras, possibilitaram oferecer maiores e melhores oportunidades para toda a região.	GD 18
		BNBR3: Disponibilizado pelo WhatsApp, o link para a plataforma já direcionou mais de 2.000 clientes e potenciais clientes	Essa capacitação, denominada Trilha Superare, reúne oito cursos selecionados especialmente para que pessoas de baixa renda possam ser bem-sucedidas em seus negócios. Disponibilizado pelo WhatsApp, o link para a plataforma já direcionou mais de 2.000 clientes e potenciais clientes,	GD 19

			abordando temas como empreendedorismo, inovação, marketing digital, controle de movimentação financeira, acesso a crédito, dentre outros. Após a conclusão dos módulos, o empreendedor recebe até três horas de mentoria gratuita e individual com consultores do Sebrae, especialistas em gestão financeira e inovação.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Disponibilidade	BNBR3: foram transmitidos ao vivo pelos canais da Red FIM e do Banco do Nordeste no YouTube.	O Banco do Nordeste e a Red FIM (Red de Finanzas Inclusivas del Mercosur), que reúne instituições do Brasil, da Argentina, do Uruguai e do Paraguai voltadas para o microcrédito, promoveram o I e o II Fórum de Microfinanças do Mercosul. Os eventos tiveram como objetivo debater o papel do microcrédito como ferramenta de inclusão social e foram transmitidos ao vivo pelos canais da Red FIM e do Banco do Nordeste no YouTube. Com os temas “As Microfinanças e a Covid-19” e “Histórias de Impacto e Transformação por meio das Microfinanças”, foram realizados painéis com especialistas e entrevistas com empreendedores que conseguiram superar adversidades com o apoio de programas de microcrédito, como o Crediamigo.	GD 20
		BNBR3: realização da renovação do crédito, utilizando-se de e-mail ou WhatsApp para recepção da documentação necessária ao processo.	Devido à pandemia de Covid-19, algumas atividades foram adaptadas com o objetivo de não interromper o processo de crédito e o atendimento aos agricultores familiares. São elas: » possibilidade de realização do processo de crédito via contato telefônico com os clientes de renovação e clientes classificados no grupo de risco para o vírus; » substituição das palestras informativas pela entrega de panfleto de orientação, envio de WhatsFolder para os clientes e outros meios de comunicação, sempre respeitando os horários comerciais de contato; » substituição das palestras de desembolso pela entrega de panfleto de orientação e envio de WhatsFolder para os clientes, complementando as orientações via contato telefônico para os clientes novos; » realização da renovação do crédito, utilizando-se de e-mail ou WhatsApp para recepção da documentação necessária ao processo.	GD 21
		BNBR3: No portal do Banco do	No portal do Banco do Nordeste na internet, é possível acessar as informações sobre os	GD 22

		Nordeste na internet, é possível acessar as informações sobre os canais de atendimento e negócios	canais de atendimento e negócios do Banco do Nordeste na página de nossa Ouvidoria, bem como as informações sobre nossos programas de financiamento em nossa página de Produtos e Serviços.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Disponibilidade	BNBR3: Proporcionar o pleno acesso aos serviços ofertados	Proporcionar o pleno acesso aos serviços ofertados é parte do compromisso do Banco do Nordeste com os clientes e a sociedade como um todo	GD 23
		BNBR3: o foco no digital norteou as revisões operacionais de alguns produtos e serviços ofertados	Em 2021, o Banco do Nordeste implementou vários projetos de TIC, buscando melhorar a eficiência operacional dos processos internos e otimizar a experiência do cliente do Banco. Nesse sentido, o foco no digital norteou as revisões operacionais de alguns produtos e serviços ofertados, como a assinatura digital de abertura de conta corrente e a geração de senha para assinatura eletrônica no internet banking.	GD 24
		BNBR3: publicações do Escritório podem ser acessadas na página do Etene	Todas as publicações do Escritório podem ser acessadas na página do Etene na internet.	GD 25
		BNBR3: informações sobre esse tema estão disponíveis na página do Hub de Inovação na internet.	Outras informações sobre esse tema estão disponíveis na página do Hub de Inovação na internet. Já os editais de subvenção para financiamento de startups são divulgados no portal do Banco (bnb.gov.br).	GD 26
		BNBR3: O evento foi transmitido pelo canal do Banco do Nordeste no YouTube	O evento foi transmitido pelo canal do Banco do Nordeste no YouTube (youtube.com/bancodonordesteoficial). Mais informações podem ser acessadas na página do Fórum Banco do Nordeste de Desenvolvimento na internet.	GD 27
		BNBR3: várias plataformas de comunicação internas e externas, tais como intranet, internet e redes sociais.	O engajamento com esses públicos envolve informações enviadas por várias plataformas de comunicação internas e externas, tais como intranet, internet e redes sociais. Esse relacionamento é estratégico para alavancar negócios, manter canais de comunicação contínuos, minimizar riscos e custos, identificar oportunidades e estimular a correta compreensão das práticas da organização.	GD 28
		BNBR3: Canais e Frequência de	Canais e Frequência de Engajamento com Partes Interessadas –	GD 29

		Engajamento com Partes Interessadas	<p>Clientes: Redes sociais, Telefone/e-mail/SMS/consumidor.gov/Reclame Aqui/Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)/ Facebook/Instagram, Campanhas publicitárias/mídia espontânea via imprensa, Internet/telefone</p> <p>Público Interno: Redes sociais, Telefone/e-mail/SMS/Facebook/Instagram, Comunicação interna, Campanhas publicitárias/mídia espontânea via imprensa</p> <p>Fornecedores: Redes sociais, Telefone/e-mail, Internet/telefone, Campanhas publicitárias/mídia espontânea via imprensa</p> <p>Governo: Redes sociais, Campanhas publicitárias/mídia espontânea via imprensa</p> <p>Indústria Bancária: Redes sociais, Campanhas publicitárias/mídia espontânea via imprensa</p> <p>Instituições de Desenvolvimento: Redes sociais, Campanhas publicitárias/mídia espontânea via imprensa</p> <p>Acionistas: Redes sociais, Campanhas publicitárias/mídia espontânea via imprensa</p> <p>Sociedade e Comunidade: Redes sociais, Campanhas publicitárias/mídia espontânea via imprensa</p>	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Disponibilidade	BNBR3: Protocolo de Contingência da Covid-19, disponível na Intranet do Banco	Permanente atualização do Protocolo de Contingência da Covid-19, disponível na Intranet do Banco, face às diversas mudanças ocorridas em decretos estaduais e decorrentes de novas orientações do Ministério da Saúde.	GD 30
		BNBR3: desenvolver e ofertar produtos e serviços apropriados a cada segmento, por meio de canais de atendimento presenciais e virtuais.	A política de atuação mercadológica do Banco do Nordeste identifica segmentos que constituem o foco estratégico de atuação do Banco, determinados por natureza jurídica (PF e PJ) e porte em função de renda e faturamento, a fim de desenvolver e ofertar produtos e serviços apropriados a cada segmento, por meio de canais de atendimento presenciais e virtuais.	GD 31
		BNBR3: As atividades são realizadas tanto nos próprios Centros	Por meio dos Centros Culturais do Banco do Nordeste (CCBNB), reafirmamos o compromisso com o desenvolvimento regional, integrando a sociedade à cultura	GD 32

		Culturais como em espaços parceiros, além daquelas realizadas de forma virtual, transmitidas no canal do YouTube do CCBNB.	nordestina. Nesses espaços, o público pode experimentar a diversidade de conceitos, estilos e suportes de arte, dispondo de uma programação gratuita e de qualidade, composta de atividades que envolvem linguagens de artes cênicas, artes visuais, audiovisual, humanidades, literatura e música. Para isso, contamos com três unidades, localizadas nas cidades de Fortaleza/CE, Juazeiro do Norte/CE e Sousa/PB. As atividades são realizadas tanto nos próprios Centros Culturais como em espaços parceiros, além daquelas realizadas de forma virtual, transmitidas no canal do YouTube do CCBNB.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Disponibilidade	BNBR3: Centro Cultural Banco do Nordeste no YouTube, em 2021, foram publicadas 588 atividades	No canal do Centro Cultural Banco do Nordeste no YouTube, em 2021, foram publicadas 588 atividades, que alcançaram 199.506 visualizações, com 16.859 horas de exibição. Registramos mais de 5 mil novos inscritos no canal.	GD 33
		BRIT3: OPORTUNIDADE DE CONECTAR MAIS PESSOAS COM A NOVA TECNOLOGIA DO 5G.	O ANO DE 2021 VAI FICAR MARCADO NA NOSSA HISTÓRIA. EXPANDIMOS, ABRIMOS MERCADO, FOMOS RECONHECIDOS PELOS NOSSOS SERVIÇOS E AINDA TEREMOS A OPORTUNIDADE DE CONECTAR MAIS PESSOAS COM A NOVA TECNOLOGIA DO 5G.	GD 34
		BRIT3: O evento de lançamento foi transmitido, ao vivo, em nossas redes sociais	O evento de lançamento foi transmitido, ao vivo, em nossas redes sociais, e mobilizou colaboradores, parceiros e clientes de diversos lugares.	GD 35
		BRIT3: Expandimos a nossa cobertura de rede ao vencer o leilão do 5G realizado pela Agência Nacional de Telecomunicações	Expandimos a nossa cobertura de rede ao vencer o leilão do 5G realizado pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e garantimos as frequências 3,5GHz e 2,3GHz na região Nordeste e 3,5GHz na região Centro-Oeste. Também ganhamos o status de operadora de telefonia móvel.	GD 36
		BRIT3: além de oferecermos internet banda larga fixa e serviços tradicionais de telecomunicações, como TV por assinatura e pacotes de voz, temos	A inovação está em nosso DNA. Por isso, buscamos sempre oferecer uma boa experiência aos clientes, por meio das nossas ofertas para o mercado e do nosso atendimento. Ao inovarmos e traçarmos nossa estratégia no estudo da tecnologia da fibra óptica, ampliamos nosso horizonte. Hoje, além de oferecermos internet banda	GD 37

		também uma série de ofertas complementares.	larga fixa e serviços tradicionais de telecomunicações, como TV por assinatura e pacotes de voz, temos também uma série de ofertas complementares.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Disponibilidade	BRIT3: empresa de telecomunicações que mais cresce no Nordeste, lançou sua primeira agente virtual.	Qualidade no atendimento é uma questão primordial para a Brisanet. Por isso, a empresa de telecomunicações que mais cresce no Nordeste, lançou sua primeira agente virtual. A Isa surge com a finalidade de otimizar o relacionamento com o cliente nos canais digitais, levando respostas e soluções de forma ainda mais ágil.	GD 38
		BRIT3: REDES SOCIAIS DA ISA	REDES SOCIAIS DA ISA: <a href="https://twitter.com/brisanettelecom?ref_src=twsrc%5Egoogle%5Eserp%7Ctwgr%5Eauth">https://twitter.com/brisanettelecom?ref_src=twsrc%5Egoogle%5Eserp%7Ctwgr%5Eauth</a>	GD 39
		BRIT3: Acessado de qualquer dispositivo, por meio do portal estão disponíveis materiais, atas de reunião, demonstrações financeiras	Acessado de qualquer dispositivo, por meio do portal estão disponíveis materiais, atas de reunião, demonstrações financeiras, políticas, procedimentos, informes de Governança, planejamento estratégico e quaisquer outros documentos, instantaneamente.	GD 40
		BRIT3: qualquer conselheiro pode realizar pesquisas otimizadas por inteligência artificial	O portal é, ainda, uma forma de garantir a segurança da informação, já que conta com criptografia de nível bancário e adiciona marca d'água com o nome do usuário em todas as páginas do livro de reuniões. A ferramenta também traz mais agilidade para o processo de preparação para as reuniões, já que permite à área de governança corporativa fazer os agendamentos, disponibilizar materiais e solicitar votações. E tudo isso de forma indexada e com possibilidade de busca por conteúdo, pois as informações são armazenadas – inclusive, anexos e documentos. Dessa maneira, qualquer conselheiro pode realizar pesquisas otimizadas por inteligência artificial e encontrar rapidamente o que necessita.	GD 41
		BRIT3: A transmissão acontece via link, num canal privado de YouTube.	Reconhecemos a importância dos colaboradores conhecerem os resultados. Por isso, todo mês, enquanto as novas pessoas ou quem foi promovido estão se apresentando, falamos sobre os nossos números e metas. A transmissão acontece via link, num canal privado de YouTube.	GD 42



Gestão de Serviços	Gerenciamento de Disponibilidade	GRND3: Entre em contato conosco, para conversar sobre dúvidas ou sugestões referentes a esta publicação	Dúvidas sobre o relatório? Entre em contato conosco, para conversar sobre dúvidas ou sugestões referentes a esta publicação: desenvolvimento.sustentavel@grendene.com.br	GD 43
		GRND3: mais informações	mais informações: <a href="https://relatointegrado brasil.com.br/">https://relatointegrado brasil.com.br/</a>	GD 44
		GRND3: mais informações	mais informações: <a href="https://www.globalreporting.org/">https://www.globalreporting.org/</a>	GD 45
		GRND3: mais informações	mais informações: <a href="https://brasil.un.org/pt-br/sdg">https://brasil.un.org/pt-br/sdg</a>	GD 46
		GRND3: a Companhia avançou em sua transformação digital, focando em trazer as plataformas digitais “para dentro de casa”.	Desde 2001, a Grendene já contava com canais de e-commerce operados por terceiros, mas, em 2019, a Companhia avançou em sua transformação digital, focando em trazer as plataformas digitais “para dentro de casa”	GD 47
		GRND3: a política foi aprovada pelo Conselho de Administração da Grendene e está disponível aqui!	Em 2022, até a data dessa publicação, a política foi aprovada pelo Conselho de Administração da Grendene e está disponível aqui!	GD 48
		GRND3: Canal de Ética Grendene	Canal de Ética Grendene: Site <a href="http://www.linhaetica.com.br/etica/grendene">www.linhaetica.com.br/etica/grendene</a> E-mail <a href="mailto:grendene@linhaetica.com.br">grendene@linhaetica.com.br</a> Telefone 0800 208 0048 Caixa Postal 79518 - CEP 04711-904, São Paulo (SP)	GD 49
		GRND3: O denunciante pode inserir e atualizar informações, bem como acompanhar o status da denúncia	O denunciante pode inserir e atualizar informações, bem como acompanhar o status da denúncia, mesmo que anônima, por meio do número de protocolo fornecido no ato do registro. Após o recebimento da ocorrência, a empresa terceirizada realiza uma análise preliminar, classifica e encaminha a denúncia para o Comitê de Ética da Grendene, que trabalhará com integridade, discrição, sigilo, imparcialidade e respeito, tomando as medidas cabíveis.	GD 50
GRND3: Em nosso site corporativo, temos uma página dedicada aos Fornecedores	Em nosso site corporativo, temos uma página dedicada aos Fornecedores, onde estão disponíveis todos os documentos que caracterizam a nossa cadeia, como diretrizes de fornecimento, a lista de fornecedores, a Lista de Substâncias Restritas entre outros. Acesse a página aqui!	GD 51		

Gestão de Serviços	Gerenciamento de Disponibilidade	GRND3: Para estar cada vez mais próxima dos seus clientes, a Grendene também agilizou sua transformação digital.	Transformação Digital: A pandemia acelerou transformações no mundo e nas relações. Para estar cada vez mais próxima dos seus clientes, a Grendene também agilizou sua transformação digital.	GD 52
		GRND3: Para saber mais.	Para saber mais. Resultados detalhados, comentados pela administração: Demonstrações Financeiras Panorama geral sobre aspectos relevantes do negócio: Relatório Anual da Administração	GD 53
		HAPV3: teleconsultas e chatbot.	100 mil teleconsultas e chatbot.	GD 54
		HAPV3: Divulgação do Hapvida News	Divulgação do Hapvida News, boletim informativo diário publicado em nossas diferentes redes sociais, apresentando a evolução dos casos atendidos no Sistema Hapvida, como número de internações, casos confirmados e suspeitos, óbitos registrados.	GD 55
		HAPV3: A Maida.Health, uma empresa Hapvida, lançou para todo o sistema de saúde brasileiro, ainda em 2020, um software baseado em Inteligência Artificial	A Maida.Health, uma empresa Hapvida, lançou para todo o sistema de saúde brasileiro, ainda em 2020, um software baseado em Inteligência Artificial que realiza triagem dos casos de pacientes suspeitos de Covid-19, a partir de exames de imagens de raio-x e tomografia computadorizada de tórax.	GD 56
		HAPV3: PLATAFORMAS DIGITAIS PRÓPRIAS	PLATAFORMAS DIGITAIS PRÓPRIAS: Garantia do controle total das informações e o gerenciamento dos processos.	GD 57
		HAPV3: uma aba sobre as políticas foi disponibilizada nos endereços eletrônicos da Companhia	Para conferir maior transparência e divulgação ao tema, uma aba sobre as políticas foi disponibilizada nos endereços eletrônicos da Companhia, como website, intranet e aplicativo.	GD 58
		HAPV3: Programa Sentinela auxilia na adesão e na prática de uma conduta transparente e íntegra	Canal de denúncias: Programa Sentinela – Com o objetivo de orientar colaboradores do Hapvida, prestadores de serviços e terceiros, o Programa Sentinela auxilia na adesão e na prática de uma conduta transparente e íntegra, especialmente diante de situações que desafiam os valores corporativos. Por meio de treinamentos frequentes, esses públicos são orientados	GD 59

			para reagir a essas situações de maneira adequada, bem como registrar suas percepções quanto a atitudes que violam o Código de Ética.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Disponibilidade	HAPV3: Sistema Hapvida divulga, de forma clara e transparente, em seu website, as ações prioritárias para assegurar a segurança digital dos seus beneficiários	Tal processo possibilitou ao Hapvida desenvolver seu Programa de Privacidade, de modo a manter, monitorar e se adequar continuamente à legislação vigente, além de traçar novas condutas para a governança da área. Alinhada às melhores práticas de gestão relacionadas ao tema, o Sistema Hapvida divulga, de forma clara e transparente, em seu website, as ações prioritárias para assegurar a segurança digital dos seus beneficiários, conforme infográfico a seguir.	GD 60
		HAPV3: divulgação constante de informações pelo website de Relações com Investidores, e-mails alerta e vídeo e teleconferências para tratar de eventos	Ao final de dezembro, a Companhia contava com 34 mil investidores, ante os 27,4 mil de 2020 (aumento de 24,1%). A transparência é um fator determinante para o relacionamento com esse stakeholder e ela é assegurada por meio da divulgação constante de informações pelo website de Relações com Investidores, e-mails alerta e vídeo e teleconferências para tratar de eventos relevantes, como a aquisição de outros sistemas de saúde suplementar já consolidados no Brasil.	GD 61
		HAPV3: processo de implementação da telemedicina no Sistema Hapvida	Telemedicina para inclusão do beneficiário: Como evidenciado ainda em 2020, o combate à Covid-19 acelerou o processo de implementação da telemedicina no Sistema Hapvida, sempre em conformidade com as diretrizes do Conselho Federal de Medicina (CFM). Por meio de tecnologia desenvolvida 100% internamente (veja mais na página 56), em 2021 o Hapvida aperfeiçoou e ampliou o Telehealth — plataforma de teleconsulta do Sistema — para diferentes especialidades médicas, dando início a um modelo diferenciado de atendimento e acolhimento digital, que deve ser aprimorado e adotado de forma contínua pela Companhia. Tal modelo possibilita mais acesso e inclusão dos beneficiários a uma gama muito maior de especialidades e serviços médicos — reforçando a importância da digitalização nesse tipo de atendimento.	GD 62

Gestão de Serviços	Gerenciamento de Disponibilidade	HAPV3: Maida é responsável por desenvolver soluções inovadoras e tecnológicas de natureza transversal aos negócios da Companhia, que vão desde a plataforma de telemedicina do Hapvida, a Telehealth, até uma série de ferramentas administrativas	Inteligência Artificial na experiência do beneficiário: Com mais de 500 colaboradores, a Maida é responsável por desenvolver soluções inovadoras e tecnológicas de natureza transversal aos negócios da Companhia, que vão desde a plataforma de telemedicina do Hapvida, a Telehealth, até uma série de ferramentas administrativas, de recomendação, de apoio diagnóstico e de predição. São soluções que têm, em sua base, o uso de IA e agregam precisão, agilidade em análises, previsão de comportamento e robotização, contribuindo com tecnologia de forma transversal aos processos do Sistema Hapvida (vide infografia a seguir).	GD 63
		HAPV3: Em 2021, 645 médicos participaram de treinamentos presenciais ou por meio da plataforma Ensigne Online, disponibilizados pelo Hapvida.	Treinamentos para médicos: Em 2021, 645 médicos participaram de treinamentos presenciais ou por meio da plataforma Ensigne Online, disponibilizados pelo Hapvida. Além de temas técnicos, os treinamentos abordaram assuntos como inteligência emocional e diversidade. Ao todo, foram 14 temas que o Hapvida ofereceu a esses profissionais pela plataforma.	GD 64
		HAPV3: Para consultá-los, os beneficiários devem realizar um agendamento prévio on-line — no site ou app da Companhia	Os médicos atendem nas Hapclínicas, hospitais, unidades de pronto atendimento e de diagnóstico Vida & Imagem, em regime de prestação de serviços. Também atuam em unidades particulares credenciadas, indicadas no Guia de Serviços Médicos. Da mesma forma, há profissionais de odontologia credenciados, que atendem em clínicas próprias e consultórios particulares. Para consultá-los, os beneficiários devem realizar um agendamento prévio on-line — no site ou app da Companhia —, ou presencial, no local de atendimento do profissional. A partir dos registros no perfil do beneficiário, em sistema integrado, o Hapvida consegue acompanhar a demanda por consultas e profissionais e analisar as necessidades dos clientes.	GD 65
		HAPV3: considerações sobre a publicação podem ser enviadas ao e-mail	Publicação e contato: Os Relatórios de Sustentabilidade do Hapvida publicados com periodicidade anual no website da Companhia. A última edição, referente a 2020, foi divulgada em maio de 2021 e segue acessível — como as de anos	GD 66

			anteriores. A área de Relações com Investidores, por meio da Gerência de Sustentabilidade, é responsável por coordenar o processo, bem como por repercutir, junto aos stakeholders, sobre seu conteúdo. Dessa forma, considerações sobre a publicação podem ser enviadas ao e-mail sustentabilidade@hapvida.com.br.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Disponibilidade	MDIA3: O relatório pode ser encontrado em versões em inglês e português no website	O relatório pode ser encontrado em versões em inglês e português no website www.mdiasbranco.com.br, na área de Sustentabilidade ou de Relações com Investidores. Elogios, dúvidas, reclamações ou sugestões podem ser encaminhados ao e-mail ri@mdiasbranco.com.br.	GD 67
		MDIA3: dúvidas, reclamações ou sugestões podem ser encaminhados ao e-mail	O relatório pode ser encontrado em versões em inglês e português no website www.mdiasbranco.com.br, na área de Sustentabilidade ou de Relações com Investidores. Elogios, dúvidas, reclamações ou sugestões podem ser encaminhados ao e-mail ri@mdiasbranco.com.br.	GD 68
		MDIA3: assista ao vídeo manifesto do novo posicionamento no canal da empresa no YouTube.	Para conhecer mais sobre sua identidade corporativa, assista ao vídeo manifesto do novo posicionamento no canal da empresa no YouTube.	GD 69
		MDIA3: para consulta na plataforma de comunicação interna e no website.	Em relação às políticas internas de integridade, adotamos, dentre outros, os seguintes normativos: Política Anticorrupção; Política de Brindes, Presentes, Entretenimentos e Hospitalidades; Política de Transações com Partes Relacionadas e Demais Situações Envolvendo Conflito de Interesses; Política de Doações e Patrocínios; Protocolo de Investigação Interna e Funcionamento do Canal Ético; Política de Consequências; Política de Compras e Suprimentos; Política de Gerenciamento de Riscos; Política de Boas Práticas e Concorrência; e Código de Conduta de Fornecedores, lançado em 2021. O Código de Ética e essas políticas ficam disponíveis para consulta na plataforma de comunicação interna e no website.	GD 70
		MDIA3: Lançamos também uma versão em podcast do Código de Ética,	As comunicações sobre o Código de Ética e as políticas de compliance, dentre elas a Política Anticorrupção, foram realizadas no decorrer de 2021, sistematicamente, nos	GD 71

		disponível na plataforma de streaming Spotify.	veículos internos de comunicação. Ao todo, foram 25 publicações no Workplace, com aproximadamente 30 mil visualizações. Lançamos também uma versão em podcast do Código de Ética, disponível na plataforma de streaming Spotify.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Disponibilidade	MDIA3: mantém seu website oficial 100% acessível em Língua Brasileira de Sinais (Libras).	INCLUSÃO: Sempre na busca por uma sociedade mais inclusiva e igualitária, a M. Dias Branco reafirma seu compromisso com as pessoas com deficiência auditiva e mantém seu website oficial 100% acessível em Língua Brasileira de Sinais (Libras). Por meio da intérprete virtual Maya, todos os conteúdos publicados na página podem ser acessados por pessoas surdas, do Brasil inteiro. O acesso à informação é um direito de todos.	GD 72
		MDIA3: Divulgamos no website corporativo e para os colaboradores nosso compromisso com a diversidade	DIVERSIDADE: Divulgamos no website corporativo e para os colaboradores nosso compromisso com a diversidade: Todas as pessoas devem ser tratadas de forma justa e igualitária, com respeito às individualidades. Na M. Dias Branco, valorizamos a diversidade e somos contrários a preconceitos e discriminações de qualquer natureza (cor, idade, sexo, religião, orientação sexual, etnia, condição sociocultural, nacionalidade, estado civil, deficiências físicas ou necessidades especiais).	GD 73
		MDIA3: Em maio, implantamos o Check-in Saúde, aplicativo que exige o preenchimento diário do colaborador para acompanhamento do seu estado de saúde, fornecendo informações para subsidiar as tomadas de decisão de prevenção à pandemia.	Os colaboradores que pertencem ao grupo de risco para covid-19 foram monitorados e assessorados para um retorno seguro. Em maio, implantamos o Check-in Saúde, aplicativo que exige o preenchimento diário do colaborador para acompanhamento do seu estado de saúde, fornecendo informações para subsidiar as tomadas de decisão de prevenção à pandemia. No total, foram registradas 4.898 avaliações médicas, que tiveram como objetivo monitorar sintomas gripais ou relatos de contato com infectados por covid-19. Foram dadas, ainda, orientações sobre conduta adequada e protocolo de saúde a ser seguido.	GD 74
		MDIA3: em parceria com a consultoria THB, foram implementados dois	Ainda sobre benefícios ligados à saúde do colaborador, em parceria com a consultoria THB, foram implementados dois programas via teleatendimento	GD 75

		programas via teleatendimento		
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Disponibilidade	MDIA3: implementação do Workplace, rede social corporativa da Meta (antigo Facebook), que facilitou a divulgação de campanhas on-line	Um importante destaque do ano é a implementação do Workplace, rede social corporativa da Meta (antigo Facebook), que facilitou a divulgação de campanhas on-line, lives e publicações para as equipes. Agora, todos os colaboradores podem acessar as informações da Companhia em seus celulares e computadores, interagindo e postando suas boas práticas.	GD 76
		MDIA3: O SAC é disponibilizado por telefone, e-mail, redes sociais, websites corporativo e de nossas marcas.	O SAC é disponibilizado por telefone, e-mail, redes sociais, websites corporativo e de nossas marcas. A partir das interações com consumidores e clientes, geramos relatórios que são compartilhados com setores como Qualidade, Pesquisa & Desenvolvimento, Comercial, Marketing, Logística e Produção para encaminhamento das devidas soluções. Visando promover o acesso à informação, nosso site oficial é 100% acessível em Língua Brasileira de Sinais (Libras), um compromisso com as pessoas com deficiência auditiva, por meio da intérprete virtual Maya.	GD 77
		MDIA3: reuniões para divulgação de resultados trimestrais deram lugar a transmissões ao vivo no canal de Relações com Investidores da Companhia no YouTube.	Em 2021, a área de Relações com Investidores realizou mudanças importantes para aumentar a qualidade e a transparência nas trocas com o mercado. Como parte dessas alterações, as reuniões para divulgação de resultados trimestrais deram lugar a transmissões ao vivo no canal de Relações com Investidores da Companhia no YouTube. Os executivos intensificaram as participações em eventos on-line, dando maior visibilidade para atividades estratégicas e abrindo espaço para sessões de perguntas e respostas de investidores.	GD 78
		MDIA3: mantivemos à disposição canais de diálogo para contato com o time de Sustentabilidade, entre eles telefones, reuniões, e-mail, visitas, SAC e Canal Ético.	Apoiamos 100% das comunidades do entorno das unidades industriais com doações de produtos e 57,14% com projetos de desenvolvimento local. Também mantivemos à disposição canais de diálogo para contato com o time de Sustentabilidade, entre eles telefones, reuniões, e-mail, visitas, SAC e Canal Ético. Todas as demandas, reclamações e solicitações são recebidas, gerenciadas de forma apropriada e respondidas.	GD 79

Gestão de Serviços	Gerenciamento de Disponibilidade	MDIA3: implementamos a Página de Fornecedores, um website específico com informações e materiais destinados a esse público	Ainda em 2021, implementamos a Página de Fornecedores, um website específico com informações e materiais destinados a esse público, além da disponibilização de um contato direto com nossa área de Suprimentos. Também publicamos o Código de Conduta de Fornecedores, com o intuito de estabelecer diretrizes e engajar esse público na construção de boas práticas de ESG. A publicação foi divulgada no website da Companhia e na Página de Fornecedores, além de ter sido enviada diretamente por e-mail pela área de Suprimentos.	GD 80
		PGMN3: presença omnichannel, que resultou na expansão considerável de nossos canais digitais	É nosso crescimento não se dá apenas com a abertura de novos pontos e ampliação dos serviços prestados. Estamos inovando em nosso jeito de ser e de vender, com uma presença omnichannel, que resultou na expansão considerável de nossos canais digitais - aumento de 85,3% nas vendas em 2021, atingindo 8,8% da receita total ao final do ano.	GD 81
		PGMN3: atendimento de SAC farmacêutico, o SAC Farma, e uma plataforma própria de produção de conteúdo de saúde, beleza e hábitos saudáveis, a Sempre Bem.	Além do portfólio de serviços, reforçamos nossa proposta de promoção de saúde e bem-estar, com a implantação de iniciativas complementares, como o atendimento de SAC farmacêutico, o SAC Farma, e uma plataforma própria de produção de conteúdo de saúde, beleza e hábitos saudáveis, a Sempre Bem. Assim, desenvolvemos uma solução abrangente e integrada, a partir da aplicação de um conceito inovador: o Hub de Saúde.	GD 82
		PGMN3: Mais do que nos adaptarmos às mudanças, queremos promovê-las. Mantendo nosso compromisso com a inovação, desenvolvemos ao longo dos últimos anos um abrangente Hub de Saúde	Hub de Saúde: Mais do que nos adaptarmos às mudanças, queremos promovê-las. Mantendo nosso compromisso com a inovação, desenvolvemos ao longo dos últimos anos um abrangente Hub de Saúde, com diversas iniciativas complementares que envolvem cuidados com a saúde e o bem-estar dos brasileiros. Somos protagonistas em um movimento em curso no varejo farma brasileiro, no qual as farmácias passam a ocupar papel cada vez mais importante no ecossistema de saúde.	GD 83
		PGMN3: Plataforma de Conteúdo Sempre Bem	Plataforma de Conteúdo Sempre Bem: Disseminamos conteúdo sobre saúde, beleza, bem-estar, por meio de redes sociais, publicação própria (revista) e	GD 84



			website. Também contamos com um programa de televisão em rede nacional, que vai ao ar semanalmente.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Disponibilidade	PGMN3: Canais digitais: Nossas lojas físicas são 100% integradas aos canais digitais	Canais digitais: Nossas lojas físicas são 100% integradas aos canais digitais, oferecendo aos clientes uma jornada de compra fluida e sem atritos. Nossos múltiplos canais de venda (e-commerce, app, aplicativos parceiros, televendas e prateleira infinita) permitem que os clientes comprem como quiserem e recebam onde preferir.	GD 85
		PGMN3: Cultura Omnichannel: Focada na experiência do cliente, contamos com múltiplos canais: televendas, site e aplicativo	Cultura Omnichannel: Focada na experiência do cliente, contamos com múltiplos canais: televendas, site e aplicativo, redes sociais, lojas físicas e marketplace. Visão única do cliente, independente do canal de compra.	GD 86
		PGMN3: potencializar a rentabilidade dos canais digitais por meio da oferta de produto ou serviços.	Programa de assinatura: Ligada à economia de recorrência, a ferramenta é utilizada para potencializar a rentabilidade dos canais digitais por meio da oferta de produto ou serviços.	GD 87
		PGMN3: O CANAL CONFIDENCIAL PODE SER ACESSADO	O CANAL CONFIDENCIAL PODE SER ACESSADO DAS SEGUINTE FORMAS: VIA INTERNET PELO SITE <a href="http://WWW.CANALDEETICA.COM.BR/PAGUEMENOS">WWW.CANALDEETICA.COM.BR/PAGUEMENOS</a> ; POR TELEFONE 0800.792.1012, DE SEGUNDA A SÁBADO, DAS 9H ÀS 21H.	GD 88
		PGMN3: Garantimos que nossos clientes tenham uma experiência integrada e uniforme em todos os nossos canais.	Garantimos que nossos clientes tenham uma experiência integrada e uniforme em todos os nossos canais. • + 170 mil agendamentos on-line • Times dedicados a produtos omnichannel • + 7% das vendas provenientes de canais digitais	GD 89
		PGMN3: lançamos uma inteligência artificial de atendimento ao cliente que aumenta a eficiência do sistema de televendas e dos nossos canais digitais.	Atendimento virtual Vida: Também em 2021 lançamos uma inteligência artificial de atendimento ao cliente que aumenta a eficiência do sistema de televendas e dos nossos canais digitais. Além de fazer agendamentos, nossos clientes conseguem informações sobre os serviços solicitados e ainda podem identificar qual é a unidade mais próxima para realizar procedimentos.	GD 90
		PGMN3: Lançado em modo teste em 2021, nosso novo	Novo aplicativo: Lançado em modo teste em 2021, nosso novo aplicativo permite uma experiência muito mais personalizada	GD 91

		aplicativo permite uma experiência muito mais personalizada para nossos clientes.	para nossos clientes. É possível favoritar produtos, consultar quais lojas possuem os itens desejados e agendar exames na Clinic Farma. Além disso, o novo app traz mais integração entre os canais de compra, uma vez que aquisições realizadas em loja também passam a compor a vitrine digital.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Disponibilidade	PGMN3: Em 2021, lançamos o Portal de Serviços em nosso e-commerce, com relevantes melhorias na jornada do cliente	DIGITALIZAÇÃO DO HUB DE SAÚDE: Em 2021, lançamos o Portal de Serviços em nosso e-commerce, com relevantes melhorias na jornada do cliente. Pelo site, eles conhecem o amplo portfólio de serviços ofertados no Clinic Farma de cada região, podem agendar a aplicação de vacinas, testes rápidos, procedimentos farmacêuticos, solicitar orçamentos de medicamentos especiais e fórmulas manipuladas, além de ter opções de marketplace de teleconsultas. Tudo isso integrado à plataforma de conteúdo Sempre Bem, que oferece dicas sobre saúde e bem-estar geradas por especialistas das mais diversas áreas médicas.	GD 92
		AERI3: Apesar dos desafios, seguimos nossas atividades na cadeia energética, sem interrupções, atuando na indústria de manufatura para geração de energia eólica.	Apesar dos desafios, seguimos nossas atividades na cadeia energética, sem interrupções, atuando na indústria de manufatura para geração de energia eólica. Nos orgulhamos do nosso trabalho que impulsiona o desenvolvimento sustentável e, conforme buscamos demonstrar ao longo deste Relatório, contribui para a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU).	GI 1
	Gerenciamento de Incidente	AERI3: CANAL DE DENÚNCIAS: Recebe as manifestações de dúvidas e relatos de casos que possam caracterizar violação	CANAL DE DENÚNCIAS: Recebe as manifestações de dúvidas e relatos de casos que possam caracterizar violação ao Código de Conduta ou à legislação vigente. É dedicado a todos os públicos – internos e externos – com os quais a Aeris interage. É administrado por uma empresa independente e os fatos reportados são mantidos em sigilo, com garantia de que o denunciante não sofra nenhum tipo de represália ou retaliação. A averiguação é realizada de forma confidencial pela Comissão de Integridade.	GI 2
		AERI3: uma denúncia relacionada à discriminação, após investigada, foi	Em 2021, o Canal de Denúncias registrou um aumento significativo do número de registros, somando ao final do ano 157 manifestações – em decorrência	GI 3

		comprovada como procedente e resultou na aplicação de medida disciplinar.	principalmente do treinamento realizado durante o Plano de Comunicação e Treinamento (ver box ao lado). A Companhia não constatou casos de corrupção procedentes. Porém, uma denúncia relacionada à discriminação, após investigada, foi comprovada como procedente e resultou na aplicação de medida disciplinar. A Companhia realizou no ano de 2021 o Workshop de Diversidade, para todos os colaboradores, com foco no combate à discriminação.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Incidente	BNBR3: sua denúncia pode ser feita de forma anônima clicando aqui ou por meio de nossa Ouvidoria.	Caso encontre alguma irregularidade, sua denúncia pode ser feita de forma anônima clicando aqui ou por meio de nossa Ouvidoria. Telefone: 0800-033-3033 Telefone para atendimento a pessoas com alguma deficiência auditiva: 0800-033-3031 Fax: (85) 3251-5858 Carta: Av. Doutor Silas Munguba, 5.700 - Polo de Lazer, Caixa Postal 628, Passaré - CEP 60743-902 – Fortaleza (CE) Pessoalmente: no endereço informado acima	GI 4
		BNBR3: Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), com grau máximo de adequação, tendo sido reconhecido pelo Tribunal de Contas da União como exemplo de boas práticas em gestão de incidentes de segurança de dados pessoais.	Ainda sobre a interação com as partes interessadas, cabe destacar que, no primeiro semestre de 2021, o Banco do Nordeste concluiu seu processo de adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), com grau máximo de adequação, tendo sido reconhecido pelo Tribunal de Contas da União como exemplo de boas práticas em gestão de incidentes de segurança de dados pessoais.	GI 5
		BRIT3: NOSSOS CANAIS DE ATENDIMENTO	NOSSOS CANAIS DE ATENDIMENTO: [...] Nossos escritórios; Ligamos para você; Suporte remoto; Autoatendimento via Whatsapp; Central de ajuda; Brisa ouvidoria; Nosso blog.	GI 6
		HAPV3: a nova diretoria [...] atendeu a cerca de 300 consultas diversas, como dúvidas sobre conflitos de interesses, dúvidas de profissionais, práticas de	Com o intuito de fortalecer ainda mais a integridade do Sistema, o Hapvida conta também com práticas regulares de prevenção e verificação de situações que possam envolver algum tipo de risco à reputação da Companhia, como a realização de processos de due diligence, auditorias e análises criteriosas das relações contratuais sensíveis. Assim, em 2021, a nova diretoria	GI 7

		compliance da empresa	realizou mais de 400 análises de due diligences de terceiros — entre fornecedores, prestadores de serviços e empresas adquiridas — e atendeu a cerca de 300 consultas diversas, como dúvidas sobre conflitos de interesses, dúvidas de profissionais, práticas de compliance da empresa, bem como demais temas que refletem o interesse dos colaboradores em relação a esses temas.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Incidente	HAPV3: Canal de denúncias: Programa Sentinela	Canal de denúncias: Programa Sentinela – Com o objetivo de orientar colaboradores do Hapvida, prestadores de serviços e terceiros, o Programa Sentinela auxilia na adesão e na prática de uma conduta transparente e íntegra, especialmente diante de situações que desafiam os valores corporativos. Por meio de treinamentos frequentes, esses públicos são orientados para reagir a essas situações de maneira adequada, bem como registrar suas percepções quanto a atitudes que violam o Código de Ética.	GI 8
		HAPV3: Todas as denúncias recebidas são registradas em banco de dados da empresa terceira, que conduz as tratativas de forma a se manter a independência do processo. Após o registro, o conteúdo da denúncia é analisado e um parecer é encaminhado para deliberação pela Comissão de Ética, Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance	Para acolher manifestações sobre ética, compliance e integridade, a Companhia mantém o Canal de Denúncias, administrado por empresa independente e acessível a todos os públicos, como colaboradores, clientes e fornecedores. Todas as denúncias recebidas são registradas em banco de dados da empresa terceira, que conduz as tratativas de forma a se manter a independência do processo. Após o registro, o conteúdo da denúncia é analisado e um parecer é encaminhado para deliberação pela Comissão de Ética, Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance — ou pelo Conselho de Administração — caso sejam julgadas procedentes. Nesses casos, é aplicada uma penalidade, já prevista na política de consequências e que deve ser aprovada também pelo Conselho de Administração. As penalidades vão desde advertência verbal, demissão por justa causa, até processo criminal. Falsas comunicações de substancial gravidade também são penalizadas.	GI 9
		MDI3: Disponibilizamos aos colaboradores e	CANAL ÉTICO: Disponibilizamos aos colaboradores e outras partes interessadas o Canal Ético, uma ferramenta de notificação	GI 10

		outras partes interessadas o Canal Ético, uma ferramenta de notificação de condutas contrárias ao nosso Código de Ética e às demais políticas internas.	de condutas contrárias ao nosso Código de Ética e às demais políticas internas. Esse canal é independente, especializado e seguro, acessível por telefone, e-mail ou internet, e garante o anonimato e a proteção aos comunicantes de boa-fé.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Incidente	MDIA3: Nosso Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) se mantém comprometido com melhorias na qualidade do serviço prestado a clientes e consumidores.	Nosso Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) se mantém comprometido com melhorias na qualidade do serviço prestado a clientes e consumidores. A Companhia passou a usar a plataforma Zendesk, referência de mercado em CRM (Customer Relationship Management), integrando os meios de comunicação disponibilizados pela Companhia em uma única plataforma. Dessa forma, passamos a ter um atendimento centralizado e automatizado, com fácil acompanhamento de cadastros e ocorrências	GI 11
		PGMN3: SAC Farma	SAC Farma: Serviço de atendimento telefônico, composto por uma equipe de profissionais e acadêmicos de farmácia que tiram dúvidas sobre questões relacionadas à saúde e ao uso de medicamentos. Disponível todos os dias do ano, das 06h às 00h, por um 0800.	GI 12
		PGMN3: Canal Confidencial: Práticas ou suspeita de práticas contrárias às regras	Canal Confidencial: Práticas ou suspeita de práticas contrárias às regras do Código de Conduta Ética e das políticas e procedimentos da Pague Menos devem ser reportadas ao Canal Confidencial, acessível a todos os nossos stakeholders. As informações são recebidas por uma empresa independente e especializada, assegurando sigilo absoluto. Após o recebimento das manifestações, são conduzidas verificações e investigações, para avaliar a procedência — se confirmada, pode resultar em sanções aos responsáveis.	GI 13
	Gerenciamento de Liberação	AERI3: Ao longo do ano de 2021, foram realizadas melhorias nos sistemas e acessos	Ao longo do ano de 2021, foram realizadas melhorias nos sistemas e acessos e implantação de novas ferramentas de controles e proteção, como novos firewalls, nova plataforma de backup de dados com armazenamento e antispam. Os acessos a	GL 1

			dispositivos como computadores, celulares e e-mails passaram a ser realizados com autenticações em duas etapas, para garantir a segurança do acesso. Uma campanha de comunicação também foi divulgada aos colaboradores, com envio de comunicados semanalmente para manutenção dos cuidados.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Liberação	AERI3: implantação de novas ferramentas de controles e proteção	Ao longo do ano de 2021, foram realizadas melhorias nos sistemas e acessos e implantação de novas ferramentas de controles e proteção, como novos firewalls, nova plataforma de backup de dados com armazenamento e antispam. Os acessos a dispositivos como computadores, celulares e e-mails passaram a ser realizados com autenticações em duas etapas, para garantir a segurança do acesso. Uma campanha de comunicação também foi divulgada aos colaboradores, com envio de comunicados semanalmente para manutenção dos cuidados.	GL 2
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Liberação	BNBR3: Essa campanha foi disseminada por meio de banners na intranet e no site do Banco na internet, infomails, peças de WhatsApp, vídeos publicados na intranet e no canal do Banco do Nordeste no YouTube	O Banco do Nordeste possui plano de comunicação anual que prevê ações permanentes em relação à promoção da ética e da integridade. Durante o último triênio, foram implementadas diversas ações para dar amplo conhecimento ao corpo de empregados, contratados e parceiros dos pilares éticos e dos canais de denúncia. Dentre essas ações, vale destacar: → os Fóruns de Integridade e Ética promovidos pelo BNB, nos anos de 2019, 2020 e 2021, transmitidos ao vivo com ampla participação de autoridades, sociedade e formadores de opinião; → oportunidades de treinamento virtual sobre o tema Ética Organizacional, oferecidas por meio da Universidade Corporativa a todo o corpo funcional; → produção e disponibilização de vídeos da campanha interna “Pense Nisso”, promovida pela Comissão de Ética, que versa sobre temas voltados à promoção da ética e da integridade e ao combate à corrupção; → elaboração da Campanha “Ética e Integridade” para reforçar orientações sobre os temas nepotismo, corrupção, conflito de interesses, assédio, segurança da informação, redes sociais e diversidade.	GL 3

			Essa campanha foi disseminada por meio de banners na intranet e no site do Ban	
Gestão de Serviços	Gerenciament o de Liberação	BNBR3: o Banco lançou nova plataforma de aprendizagem da Universidade Corporativa	Além disso, no ano de 2021, o Banco lançou nova plataforma de aprendizagem da Universidade Corporativa (UCBNB/EaD) de forma adicional à Comunidade Virtual de Aprendizagem (CVA). No referido ano, foram capacitados 2.934 empregados em temas correlatos à anticorrupção, por meio de 19 (dezenove) cursos oferecidos nas duas plataformas virtuais de aprendizagem (CVA e UCBNB/EaD). Ademais, foram também capacitados 51 (cinquenta e um) empregados por parcerias com outras instituições (treinamentos externos).	GL 4
		BNBR3: As microfinanças são parte da revolução digital, intensificada durante a pandemia. Soluções digitais como o App Crediamigo, o Crediamigo Digital e o Agroamigo Net	As microfinanças são parte da revolução digital, intensificada durante a pandemia. Soluções digitais como o App Crediamigo, o Crediamigo Digital e o Agroamigo Net, entre outras, possibilitaram oferecer maiores e melhores oportunidades para toda a região	GL 5
		BNBR3: realização do processo de crédito via contato telefônico	Devido à pandemia de Covid-19, algumas atividades foram adaptadas com o objetivo de não interromper o processo de crédito e o atendimento aos agricultores familiares. São elas: » possibilidade de realização do processo de crédito via contato telefônico com os clientes de renovação e clientes classificados no grupo de risco para o vírus; » substituição das palestras informativas pela entrega de panfleto de orientação, envio de WhatsFolder para os clientes e outros meios de comunicação, sempre respeitando os horários comerciais de contato; » substituição das palestras de desembolso pela entrega de panfleto de orientação e envio de WhatsFolder para os clientes, complementando as orientações via contato telefônico para os clientes novos; » realização da renovação do crédito, utilizando-se de e-mail ou WhatsApp para recepção da documentação necessária ao processo.	GL 6
		BNBR3: O PETI é avaliado e revisado	No âmbito da inovação interna, temos o Plano Estratégico de Tecnologia da	GL 7

		anualmente, e suas projeções são adaptadas para os 5 (cinco) anos subsequentes, de acordo com a estratégia empresarial definida pelo Banco do Nordeste.	Informação (PETI), que permite identificar oportunidades de soluções de tecnologia da informação para aprimorar os negócios da organização e direciona a execução dos projetos e iniciativas de TI no Banco. O PETI é avaliado e revisado anualmente, e suas projeções são adaptadas para os 5 (cinco) anos subsequentes, de acordo com a estratégia empresarial definida pelo Banco do Nordeste.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Liberação	BNBR3: o foco no digital norteou as revisões operacionais de alguns produtos e serviços ofertados	Em 2021, o Banco do Nordeste implementou vários projetos de TIC, buscando melhorar a eficiência operacional dos processos internos e otimizar a experiência do cliente do Banco. Nesse sentido, o foco no digital norteou as revisões operacionais de alguns produtos e serviços ofertados, como a assinatura digital de abertura de conta corrente e a geração de senha para assinatura eletrônica no internet banking.	GL 8
		BNBR3: Novo portal de BI de Informações Socioeconômicas Estaduais (público interno)	Quadro 20 – Realizações do Etene (2021) – [...] Novo portal de BI de Informações Socioeconômicas Estaduais (público interno)	GL 9
		BRIT3: CONECTAR MAIS PESSOAS COM A NOVA TECNOLOGIA DO 5G.	O ANO DE 2021 VAI FICAR MARCADO NA NOSSA HISTÓRIA. EXPANDIMOS, ABRIMOS MERCADO, FOMOS RECONHECIDOS PELOS NOSSOS SERVIÇOS E AINDA TEREMOS A OPORTUNIDADE DE CONECTAR MAIS PESSOAS COM A NOVA TECNOLOGIA DO 5G.	GL 10
		BRIT3: garantimos as frequências 3,5GHz e 2,3GHz na região Nordeste e 3,5GHz na região Centro-Oeste.	Expandimos a nossa cobertura de rede ao vencer o leilão do 5G realizado pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e garantimos as frequências 3,5GHz e 2,3GHz na região Nordeste e 3,5GHz na região Centro-Oeste. Também ganhamos o status de operadora de telefonia móvel. A tecnologia 5G é a grande novidade para as próximas décadas no Brasil e no mundo e essa conquista representa um avanço e impulsiona novas possibilidades de crescimento e desenvolvimento para o nosso Grupo.	GL 11
		BRIT3: além de oferecermos internet banda larga fixa e	Ainovação está em nosso DNA. Por isso, buscamos sempre oferecer uma boa experiência aos clientes, por meio das	GL 12



		serviços tradicionais de telecomunicações, como TV por assinatura e pacotes de voz, temos também uma série de ofertas complementares.	nossas ofertas para o mercado e do nosso atendimento. Ao inovarmos e traçarmos nossa estratégia no estudo da tecnologia da fibra óptica, ampliamos nosso horizonte. Hoje, além de oferecermos internet banda larga fixa e serviços tradicionais de telecomunicações, como TV por assinatura e pacotes de voz, temos também uma série de ofertas complementares	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Liberação	BRIT3: a empresa de telecomunicações que mais cresce no Nordeste, lançou sua primeira agente virtual.	Qualidade no atendimento é uma questão primordial para a Brisanet. Por isso, a empresa de telecomunicações que mais cresce no Nordeste, lançou sua primeira agente virtual. A Isa surge com a finalidade de otimizar o relacionamento com o cliente nos canais digitais, levando respostas e soluções de forma ainda mais ágil. Com todas essas especialidades, a Isa chegou para oferecer a todos os assinantes Brisanet um atendimento personalizado, rápido e prático, estando integrada em todas as plataformas digitais da empresa.	GL 13
		GRND3: transformação digital, focando em trazer as plataformas digitais “para dentro de casa”.	Desde 2001, a Grendene já contava com canais de e-commerce operados por terceiros, mas, em 2019, a Companhia avançou em sua transformação digital, focando em trazer as plataformas digitais “para dentro de casa”.	GL 14
		GRND3: Para estar cada vez mais próxima dos seus clientes, a Grendene também agilizou sua transformação digital.	Transformação Digital: A pandemia acelerou transformações no mundo e nas relações. Para estar cada vez mais próxima dos seus clientes, a Grendene também agilizou sua transformação digital.	GL 15
		GRND3: Decidimos internalizar nossas lojas online e o início da pandemia, em 2020, acelerou essa transformação digital.	Decidimos internalizar nossas lojas online e o início da pandemia, em 2020, acelerou essa transformação digital. Em agosto de 2021, iniciamos a implementação da internalização e colocamos dez lojas no ar em dez meses, sendo sete delas das nossas marcas no Brasil, duas lojas da Melissa sendo uma nos EUA e uma na Itália, duas plataformas B2B (venda para nossos parceiros comerciais) para o mercado nacional e o marketplace da Nuar (saiba mais na página 77).	GL 16
		HAPV3: o combate à Covid-19 acelerou o processo de	Como evidenciado ainda em 2020, o combate à Covid-19 acelerou o processo de implementação da telemedicina no Sistema	GL 17

		implementação da telemedicina no Sistema Hapvida	Hapvida, sempre em conformidade com as diretrizes do Conselho Federal de Medicina (CFM). Por meio de tecnologia desenvolvida 100% internamente (veja mais nas página 56), em 2021 o Hapvida aperfeiçoou e ampliou o Telehealth — plataforma de teleconsulta do Sistema — para diferentes especialidades médicas, dando início a um modelo diferenciado de atendimento e acolhimento digital, que deve ser aprimorado e adotado de forma contínua pela Companhia. Tal modelo possibilita mais acesso e inclusão dos beneficiários a uma gama muito maior de especialidades e serviços médicos — reforçando a importância da digitalização nesse tipo de atendimento.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Liberação	HAPV3: uma série de soluções inovadoras, baseadas em Inteligência Artificial (IA), que garantiram, ao longo do tempo, uma visão mais ampla e precisa do cliente, o que viabiliza melhores tomadas de decisões para o negócio.	Soluções inovadoras: A inovação e o incentivo à pesquisa científica sempre estiveram atrelados à trajetória do Sistema Hapvida. A opção por um modelo de negócios verticalizado foi o primeiro e principal passo da Companhia nessa direção. Desde então, o Hapvida tem apresentado ao mercado e a seus beneficiários uma série de soluções inovadoras, baseadas em Inteligência Artificial (IA), que garantiram, ao longo do tempo, uma visão mais ampla e precisa do cliente, o que viabiliza melhores tomadas de decisões para o negócio.	GL 18
		HAPV3: também em 2021, um game sobre o assunto, que auxilia o jogador a identificar situações de violência doméstica	Também alinhado a esses propósitos, o Hapvida disponibilizou, também em 2021, um game sobre o assunto, que auxilia o jogador a identificar situações de violência doméstica e a trabalhar formas de prevenção.	GL 19
		MDIA3: Lançamos também uma versão em podcast do Código de Ética, disponível na plataforma de streaming Spotify.	As comunicações sobre o Código de Ética e as políticas de compliance, dentre elas a Política Anticorrupção, foram realizadas no decorrer de 2021, sistematicamente, nos veículos internos de comunicação. Ao todo, foram 25 publicações no Workplace, com aproximadamente 30 mil visualizações. Lançamos também uma versão em podcast do Código de Ética, disponível na plataforma de streaming Spotify.	GL 20
		MDIA3: Avançamos rumo à Indústria 4.0	Avançamos rumo à Indústria 4.0 com o piloto de sistema MES (Manufacturing	GL 21

		com o piloto de sistema MES (Manufacturing Execution System)	Execution System) proporcionando incremento de eficiência nas linhas de produção. Iniciamos também o uso de inteligência artificial para evolução do processo de precificação. Digitalizamos todo o processo de recrutamento, seleção e admissão de novos colaboradores. Ampliamos nossas iniciativas de robotização de processos com melhoria de cerca de 60% na produtividade, como nos casos aplicados no cadastro de clientes e conciliação de recebimentos.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Liberação	MDIA3: A plataforma de inteligência artificial Gupy agiliza o processo seletivo	Implantamos um novo sistema de recrutamento e seleção, tanto para seleções externas quanto internas. A plataforma de inteligência artificial Gupy agiliza o processo seletivo, promove a diversidade, aumenta a assertividade e melhora a experiência dos candidatos durante o processo seletivo.	GL 22
		MDIA3: Em maio, implantamos o Check-in Saúde, aplicativo que exige o preenchimento diário do colaborador para acompanhamento do seu estado de saúde	Os colaboradores que pertencem ao grupo de risco para covid-19 foram monitorados e assessorados para um retorno seguro. Em maio, implantamos o Check-in Saúde, aplicativo que exige o preenchimento diário do colaborador para acompanhamento do seu estado de saúde, fornecendo informações para subsidiar as tomadas de decisão de prevenção à pandemia. No total, foram registradas 4.898 avaliações médicas, que tiveram como objetivo monitorar sintomas gripais ou relatos de contato com infectados por covid-19. Foram dadas, ainda, orientações sobre conduta adequada e protocolo de saúde a ser seguido.	GL 23
		PGMN3: Também em 2021 lançamos uma inteligência artificial de atendimento ao cliente que aumenta a eficiência do sistema de televendas e dos nossos canais digitais.	Atendimento virtual: Vida Também em 2021 lançamos uma inteligência artificial de atendimento ao cliente que aumenta a eficiência do sistema de televendas e dos nossos canais digitais. Além de fazer agendamentos, nossos clientes conseguem informações sobre os serviços solicitados e ainda podem identificar qual é a unidade mais próxima para realizar procedimentos.	GL 24
		PGMN3: Lançado em modo teste em 2021, nosso novo aplicativo permite	Novo aplicativo: Lançado em modo teste em 2021, nosso novo aplicativo permite uma experiência muito mais personalizada para nossos clientes. É possível favoritar	GL 25

		uma experiência muito mais personalizada para nossos clientes.	produtos, consultar quais lojas possuem os itens desejados e agendar exames na Clinic Farma. Além disso, o novo app traz mais integração entre os canais de compra, uma vez que aquisições realizadas em loja também passam a compor a vitrine digital.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Liberação	PGMN3: Em 2021, lançamos o Portal de Serviços em nosso e-commerce, com relevantes melhorias na jornada do cliente.	DIGITALIZAÇÃO DO HUB DE SAÚDE: Em 2021, lançamos o Portal de Serviços em nosso e-commerce, com relevantes melhorias na jornada do cliente. Pelo site, eles conhecem o amplo portfólio de serviços ofertados no Clinic Farma de cada região, podem agendar a aplicação de vacinas, testes rápidos, procedimentos farmacêuticos, solicitar orçamentos de medicamentos especiais e fórmulas manipuladas, além de ter opções de marketplace de teleconsultas. Tudo isso integrado à plataforma de conteúdo Sempre Bem, que oferece dicas sobre saúde e bem-estar geradas por especialistas das mais diversas áreas médicas.	GL 26
		PGMN3: Em 2021, iniciamos a implementação de um software que torna o nosso processo de seleção de fornecedores ainda mais estruturado e eficaz.	Tecnologia aplicada à avaliação de fornecedores: Em 2021, iniciamos a implementação de um software que torna o nosso processo de seleção de fornecedores ainda mais estruturado e eficaz. Por meio da ferramenta, realizamos a auditoria econômica, financeira, de viabilidade e técnica de fábrica, bem como analisamos critérios e padrões ASG, levando em consideração as dimensões: social, ambiental e de governança dos parceiros.	GL 27
	Gerenciamento de Nível de Serviço	BNBR3: O PETI é avaliado e revisado anualmente, e suas projeções são adaptadas para os 5 (cinco) anos subsequentes, de acordo com a estratégia empresarial definida pelo Banco do Nordeste.	No âmbito da inovação interna, temos o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), que permite identificar oportunidades de soluções de tecnologia da informação para aprimorar os negócios da organização e direciona a execução dos projetos e iniciativas de TI no Banco. O PETI é avaliado e revisado anualmente, e suas projeções são adaptadas para os 5 (cinco) anos subsequentes, de acordo com a estratégia empresarial definida pelo Banco do Nordeste.	GN S1
		BRIT3: análise diária de todas as campanhas veiculadas nas redes sociais.	Em 2021, adotamos um novo modelo de estratégia digital, implementando uma análise diária de todas as campanhas veiculadas nas redes sociais.	GN S2

	Gerenciamento de Nível de Serviço	PGMN3: Aumento da participação destes canais, combinando aumento no nível de serviço e saudável nível de rentabilidade.	Crescimento Sustentável: Aumento da participação destes canais, combinando aumento no nível de serviço e saudável nível de rentabilidade.	GN S3
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Problema	BNBR3: Programa de Integridade do Banco do Nordeste estão disponíveis no portal do Banco na internet, no seguinte endereço: <a href="http://www.bnb.gov.br/integridade-e-etica">www.bnb.gov.br/integridade-e-etica</a> .	A Política de Integridade e Ética e o Programa de Integridade do Banco do Nordeste estão disponíveis no portal do Banco na internet, no seguinte endereço: <a href="http://www.bnb.gov.br/integridade-e-etica">www.bnb.gov.br/integridade-e-etica</a> .	GP B1
		BNBR3: adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), com grau máximo de adequação	Ainda sobre a interação com as partes interessadas, cabe destacar que, no primeiro semestre de 2021, o Banco do Nordeste concluiu seu processo de adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), com grau máximo de adequação, tendo sido reconhecido pelo Tribunal de Contas da União como exemplo de boas práticas em gestão de incidentes de segurança de dados pessoais.	GP B2
		GRND3: iremos monitorar o desempenho da nossa cadeia de fornecimento pelo Portal.	Além disso, iremos monitorar o desempenho da nossa cadeia de fornecimento pelo Portal. Nossa expectativa, para os próximos anos, é divulgar a lista com o ranking de classificação de cada fornecedor e garantir que os novos também possam se cadastrar em nossa base, para fazerem parte da nossa cadeia.	GP B3
		HAPV3: O Sistema Hapvida possui uma rede exclusiva que permite o controle integral e a análise em tempo real das operações, o que permite acompanhar a evolução do atendimento oferecido aos beneficiários.	O Sistema Hapvida possui uma rede exclusiva que permite o controle integral e a análise em tempo real das operações, o que permite acompanhar a evolução do atendimento oferecido aos beneficiários. Dessa forma, a Companhia consolida seu propósito de assegurar o acesso à saúde de qualidade ao maior número de pessoas possível.	GP B4
		HAPV3: adquiriu um GRC — software que	Alinhado às melhores práticas e metodologias de gestão, o Comitê de	GP B5

		<p>integra Governança, Risco e Compliance.</p>	<p>Auditoria, Riscos e Compliance revisou, no início de 2021, a Política de Riscos do Hapvida. Durante esse ano, a Companhia adotou uma estrutura mais robusta para o gerenciamento de riscos e controles corporativos, modificando toda metodologia de avaliação de riscos e testes de mitigação. Além disso, a equipe monitorou o Apetite a Riscos aprovado pelo Conselho de Administração, estabeleceu uma governança para a gestão dos riscos e adquiriu um GRC — software que integra Governança, Risco e Compliance.</p>	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Problema	<p>HAPV3: A Companhia conta com equipes de segurança da informação em duas linhas de defesa. Para isso, realiza periodicamente testes de intrusão e vulnerabilidade em suas plataformas</p>	<p>Risco Cibernético – Descrição: Refere-se aos potenciais resultados negativos associados aos ataques cibernéticos que, por sua vez, são definidos como tentativas de comprometer a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade de dados ou sistemas tecnológicos. Mitigação: A Companhia conta com equipes de segurança da informação em duas linhas de defesa. Para isso, realiza periodicamente testes de intrusão e vulnerabilidade em suas plataformas, utiliza frameworks internacionais como base para testes de controles e aplica controles mitigatórios no processo de desenvolvimento de sistemas.</p>	GP B6
		<p>HAPV3: a equipe realizou, em 2021, testes periódicos de intrusão e vulnerabilidade no Sistema do Hapvida.</p>	<p>Ao todo, no ano passado, a equipe de Privacidade contabilizou 101 queixas dos beneficiários em relação à Privacidade e Proteção de Dados — queixas que chegaram pelo website e pelo SAC do Sistema Hapvida. Com o intuito de garantir ainda maior segurança nos dados dos beneficiários, a equipe realizou, em 2021, testes periódicos de intrusão e vulnerabilidade no Sistema do Hapvida.</p>	GP B7
		<p>HAPV3: a Maida é responsável por desenvolver soluções inovadoras e tecnológicas de natureza transversal aos negócios da Companhia, que vão desde a plataforma de telemedicina do Hapvida, a Telehealth, até uma</p>	<p>Inteligência Artificial na experiência do beneficiário – Com mais de 500 colaboradores, a Maida é responsável por desenvolver soluções inovadoras e tecnológicas de natureza transversal aos negócios da Companhia, que vão desde a plataforma de telemedicina do Hapvida, a Telehealth, até uma série de ferramentas administrativas, de recomendação, de apoio diagnóstico e de predição. São soluções que têm, em sua base, o uso de IA e agregam precisão, agilidade em análises, previsão de</p>	GP B8

		série de ferramentas administrativas, de recomendação, de apoio diagnóstico e de predição.	comportamento e robotização, contribuindo com tecnologia de forma transversal aos processos do Sistema Hapvida (vide infografia a seguir).	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Problema	PGMN3: monitoramento contínuo de ameaças cibernéticas, gestão de vulnerabilidades e monitoramento da marca Pague Menos	Contamos com monitoramento contínuo de ameaças cibernéticas, gestão de vulnerabilidades e monitoramento da marca Pague Menos, por meio de diversas ferramentas e práticas. Também focamos no desenvolvimento e atualização de políticas e procedimentos, bem como no treinamento periódico dos colaboradores quanto ao tema.	GP B9
	Gerenciamento de Requisição de Serviço	AERI3: Respostas rápidas e assertivas	Nossos Valores: Respostas rápidas e assertivas	GR S1
		AERI3: a Companhia divulga, e disponibiliza em seu website, as seguintes políticas e diretrizes, que considera relevantes ao conhecimento de sua cadeia de valor	A Aeris é comprometida com os seus valores e com a transparência em seus relacionamentos. Dessa forma, promove o compartilhamento de valores corporativos, bem como das premissas de conduta e de relacionamentos estabelecidos. Assim, a Companhia divulga, e disponibiliza em seu website, as seguintes políticas e diretrizes, que considera relevantes ao conhecimento de sua cadeia de valor	GR S2
		AERI3: Recebe as manifestações de dúvidas e relatos de casos que possam caracterizar violação ao Código de Conduta ou à legislação vigente.	CANAL DE DENÚNCIAS: Recebe as manifestações de dúvidas e relatos de casos que possam caracterizar violação ao Código de Conduta ou à legislação vigente. É dedicado a todos os públicos – internos e externos – com os quais a Aeris interage. É administrado por uma empresa independente e os fatos reportados são mantidos em sigilo, com garantia de que o denunciante não sofra nenhum tipo de represália ou retaliação. A averiguação é realizada de forma confidencial pela Comissão de Integridade.	GR S3
		AERI3: temos o site de Relações com Investidores, no qual são divulgados fatos relevantes, avisos, relatórios de desempenho	No final de 2021, 85 mil pessoas físicas compunham a base acionária da empresa. Em apoio a esse público, temos o site de Relações com Investidores, no qual são divulgados fatos relevantes, avisos, relatórios de desempenho e outras informações que ajudam na tomada de decisão	GR S4
	Gerenciamento de	AERI3: sugestões e comentários sobre o conteúdo deste	Dúvidas, sugestões e comentários sobre o conteúdo deste relatório podem ser	GR S5

	Requisição de Serviço	relatório podem ser enviadas pelo e-mail	enviadas pelo e-mail sustentabilidade@aerisenergy.com.br.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Requisição de Serviço	BNBR3: As questões de acessibilidade são outra vertente de atuação responsável, na medida em que possibilitam que os produtos e serviços ofertados	As questões de acessibilidade são outra vertente de atuação responsável, na medida em que possibilitam que os produtos e serviços ofertados pelo Banco do Nordeste estejam ao alcance de todos.	GR S6
		BNBR3: Portal do banco e internet banking com leitores de tela	PESSOAS COM DEFICIÊNCIA VISUAL OU AUDITIVA: • Materiais, instruções e informações em braile • Portal do banco e internet banking com leitores de tela	GR S7
		BNBR3: canais digitais e eletrônicos de atendimento, como: Internet Banking, Mobile Banking, Caixas de Autoatendimento e Centro de Relacionamento com Clientes e de Informação ao Cidadão.	Além disso, visando ao bem-estar de nossos clientes, acompanhamos permanentemente as mudanças na legislação e nos requisitos referentes ao atendimento a pessoas com deficiência. Também estimulamos o uso de nossos canais digitais e eletrônicos de atendimento, como: Internet Banking, Mobile Banking, Caixas de Autoatendimento e Centro de Relacionamento com Clientes e de Informação ao Cidadão. Dessa forma, os clientes podem acessar informações sobre contas e produtos, entre outras, a qualquer hora e em qualquer lugar.	GR S8
		BNBR3: garantir a difusão da ética ao maior número de colaboradores possível, utilizando fortemente a internet, intranet e correio eletrônico como canais de divulgação permanentes	O Banco do Nordeste adota práticas para garantir a difusão da ética ao maior número de colaboradores possível, utilizando fortemente a internet, intranet e correio eletrônico como canais de divulgação permanentes, além de palestras presenciais, treinamentos virtuais e mensagens educativas.	GR S9
		BNBR3: acesso à Política de Integridade, ao Código de Conduta Ética e Integridade e ao link de comunicação com a Comissão de Ética e Ouvidoria, por meio do Portal do Banco na internet.	Vale destacar que os atuais ou potenciais fornecedores de bens, os prestadores de serviço e a sociedade em geral têm acesso à Política de Integridade, ao Código de Conduta Ética e Integridade e ao link de comunicação com a Comissão de Ética e Ouvidoria, por meio do Portal do Banco na internet.	GR S10



Gestão de Serviços	Gerenciamento de Requisição de Serviço	BNBR3: disponibilização de vídeos da campanha interna “Pense Nisso”	O Banco do Nordeste possui plano de comunicação anual que prevê ações permanentes em relação à promoção da ética e da integridade. Durante o último triênio, foram implementadas diversas ações para dar amplo conhecimento ao corpo de empregados, contratados e parceiros dos pilares éticos e dos canais de denúncia. Dentre essas ações, vale destacar: → os Fóruns de Integridade e Ética promovidos pelo BNB, nos anos de 2019, 2020 e 2021, transmitidos ao vivo com ampla participação de autoridades, sociedade e formadores de opinião; → oportunidades de treinamento virtual sobre o tema Ética Organizacional, oferecidas por meio da Universidade Corporativa a todo o corpo funcional; → produção e disponibilização de vídeos da campanha interna “Pense Nisso”, promovida pela Comissão de Ética, que versa sobre temas voltados à promoção da ética e da integridade e ao combate à corrupção; → elaboração da Campanha “Ética e Integridade” para reforçar orientações sobre os temas nepotismo, corrupção, conflito de interesses, assédio, segurança da informação, redes sociais e diversidade. Essa campanha foi disseminada por meio de banners na intranet e no site do Banco na internet, infomails, peças de WhatsApp, vídeos publicados na intranet e no canal do Banco do Nordeste no YouTube e cartazes distribuídos por todas as unidades do Banco.	GR S1 1
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Requisição de Serviço	BNBR3: Essa campanha foi disseminada por meio de banners na intranet e no site do Banco na internet, infomails, peças de WhatsApp, vídeos publicados na intranet e no canal do Banco do Nordeste no YouTube	O Banco do Nordeste possui plano de comunicação anual que prevê ações permanentes em relação à promoção da ética e da integridade. Durante o último triênio, foram implementadas diversas ações para dar amplo conhecimento ao corpo de empregados, contratados e parceiros dos pilares éticos e dos canais de denúncia. Dentre essas ações, vale destacar: → os Fóruns de Integridade e Ética promovidos pelo BNB, nos anos de 2019, 2020 e 2021, transmitidos ao vivo com ampla participação de autoridades, sociedade e formadores de opinião; → oportunidades de treinamento virtual sobre	GR S1 2

			o tema Ética Organizacional, oferecidas por meio da Universidade Corporativa a todo o corpo funcional; → produção e disponibilização de vídeos da campanha interna “Pense Nisso”, promovida pela Comissão de Ética, que versa sobre temas voltados à promoção da ética e da integridade e ao combate à corrupção; → elaboração da Campanha “Ética e Integridade” para reforçar orientações sobre os temas nepotismo, corrupção, conflito de interesses, assédio, segurança da informação, redes sociais e diversidade. Essa campanha foi disseminada por meio de banners na intranet e no site do Banco na internet, infomails, peças de WhatsApp, vídeos publicados na intranet e no canal do Banco do Nordeste no YouTube e cartazes distribuídos por todas as unidades do Banco.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Requisição de Serviço	BNBR3: Programa de Integridade do Banco do Nordeste estão disponíveis no portal do Banco na internet, no seguinte endereço: www.bnb.gov.br/integridade-e-etica.	A Política de Integridade e Ética e o Programa de Integridade do Banco do Nordeste estão disponíveis no portal do Banco na internet, no seguinte endereço: www.bnb.gov.br/integridade-e-etica.	GR S1 3
		BNBR3: sua denúncia pode ser feita de forma anônima clicando aqui ou por meio de nossa Ouvidoria.	DENÚNCIA: Caso encontre alguma irregularidade, sua denúncia pode ser feita de forma anônima clicando aqui ou por meio de nossa Ouvidoria. Telefone: 0800-033-3033 Telefone para atendimento a pessoas com alguma deficiência auditiva: 0800-033-3031 Fax: (85) 3251-5858 Carta: Av. Doutor Silas Munguba, 5.700 - Polo de Lazer, Caixa Postal 628, Passaré - CEP 60743-902 – Fortaleza (CE) Pessoalmente: no endereço informado acima	GR S1 4
		BNBR3: Relatórios anuais de Resultados e Impactos do FNE (www.bnb.gov.br/etene/relatorios-fne), principal funding do Banco do Nordeste, que apresenta informações sobre o	Destacamos aqui os Relatórios anuais de Resultados e Impactos do FNE (www.bnb.gov.br/etene/relatorios-fne), principal funding do Banco do Nordeste, que apresenta informações sobre o desempenho institucional na execução do FNE, bem como as expectativas de seus impactos macroeconômicos.	GR S1 5

		desempenho institucional		
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Requisição de Serviço	BNBR3: Soluções digitais como o App Crediamigo, o Crediamigo Digital e o Agroamigo Net	As microfinanças são parte da revolução digital, intensificada durante a pandemia. Soluções digitais como o App Crediamigo, o Crediamigo Digital e o Agroamigo Net, entre outras, possibilitaram oferecer maiores e melhores oportunidades para toda a região.	GR S1 6
		BNBR3: Disponibilizado pelo WhatsApp, o link para a plataforma já direcionou mais de 2.000 clientes e potenciais clientes, abordando temas como empreendedorismo	Essa capacitação, denominada Trilha Superare, reúne oito cursos selecionados especialmente para que pessoas de baixa renda possam ser bem-sucedidas em seus negócios. Disponibilizado pelo WhatsApp, o link para a plataforma já direcionou mais de 2.000 clientes e potenciais clientes, abordando temas como empreendedorismo, inovação, marketing digital, controle de movimentação financeira, acesso a crédito, dentre outros. Após a conclusão dos módulos, o empreendedor recebe até três horas de mentoria gratuita e individual com consultores do Sebrae, especialistas em gestão financeira e inovação.	GR S1 7
		BNBR3: Os eventos tiveram como objetivo debater o papel do microcrédito como ferramenta de inclusão social e foram transmitidos ao vivo pelos canais da Red FIM e do Banco do Nordeste no YouTube.	O Banco do Nordeste e a Red FIM (Red de Finanzas Inclusivas del Mercosur), que reúne instituições do Brasil, da Argentina, do Uruguai e do Paraguai voltadas para o microcrédito, promoveram o I e o II Fórum de Microfinanças do Mercosul. Os eventos tiveram como objetivo debater o papel do microcrédito como ferramenta de inclusão social e foram transmitidos ao vivo pelos canais da Red FIM e do Banco do Nordeste no YouTube. Com os temas “As Microfinanças e a Covid-19” e “Histórias de Impacto e Transformação por meio das Microfinanças”, foram realizados painéis com especialistas e entrevistas com empreendedores que conseguiram superar adversidades com o apoio de programas de microcrédito, como o Crediamigo.	GR S1 8
		BNBR3: realização da renovação do crédito, utilizando-se de e-mail ou WhatsApp	Devido à pandemia de Covid-19, algumas atividades foram adaptadas com o objetivo de não interromper o processo de crédito e o atendimento aos agricultores familiares. São elas: » possibilidade de realização do processo de crédito via contato telefônico com os clientes de renovação e clientes classificados no grupo de risco para o vírus;	GR S1 9

			» substituição das palestras informativas pela entrega de panfleto de orientação, envio de WhatsFolder para os clientes e outros meios de comunicação, sempre respeitando os horários comerciais de contato; » substituição das palestras de desembolso pela entrega de panfleto de orientação e envio de WhatsFolder para os clientes, complementando as orientações via contato telefônico para os clientes novos; » realização da renovação do crédito, utilizando-se de e-mail ou WhatsApp para recepção da documentação necessária ao processo.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Requisição de Serviço	BNBR3: No portal do Banco do Nordeste na internet, é possível acessar as informações sobre os canais de atendimento e negócios	No portal do Banco do Nordeste na internet, é possível acessar as informações sobre os canais de atendimento e negócios do Banco do Nordeste na página de nossa Ouvidoria, bem como as informações sobre nossos programas de financiamento em nossa página de Produtos e Serviços.	GR S2 0
		BNBR3: Proporcionar o pleno acesso aos serviços ofertados é parte do compromisso do Banco	Proporcionar o pleno acesso aos serviços ofertados é parte do compromisso do Banco do Nordeste com os clientes e a sociedade como um todo.	GR S2 1
		BNBR3: melhorar a eficiência operacional dos processos internos e otimizar a experiência do cliente do Banco	Em 2021, o Banco do Nordeste implementou vários projetos de TIC, buscando melhorar a eficiência operacional dos processos internos e otimizar a experiência do cliente do Banco. Nesse sentido, o foco no digital norteou as revisões operacionais de alguns produtos e serviços ofertados, como a assinatura digital de abertura de conta corrente e a geração de senha para assinatura eletrônica no internet banking.	GR S2 2
		BNBR3: publicações do Escritório podem ser acessadas na página do Etene	Todas as publicações do Escritório podem ser acessadas na página do Etene na internet.	GR S2 3
		BNBR3: informações sobre esse tema estão disponíveis na página do Hub de Inovação na internet.	Destaca-se também a oferta de recursos não reembolsáveis para financiar projetos de P&D e Inovação para startups (R\$ 4 milhões em 2017, R\$ 5 milhões em 2018, R\$ 5 milhões em 2019, R\$ 5 milhões em 2020 e R\$ 10 milhões em 2021), com recursos do Fundo de Desenvolvimento	GR S2 4

			Econômico, Científico, Tecnológico e de Inovação (Fundeci). Outras informações sobre esse tema estão disponíveis na página do Hub de Inovação na internet. Já os editais de subvenção para financiamento de startups são divulgados no portal do Banco (bnb.gov.br).	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Requisição de Serviço	BNBR3: várias plataformas de comunicação internas e externas, tais como intranet, internet e redes sociais.	O engajamento com esses públicos envolve informações enviadas por várias plataformas de comunicação internas e externas, tais como intranet, internet e redes sociais. Esse relacionamento é estratégico para alavancar negócios, manter canais de comunicação contínuos, minimizar riscos e custos, identificar oportunidades e estimular a correta compreensão das práticas da organização.	GR S2 5
		BNBR3: Canais e Frequência de Engajamento com Partes Interessadas	Canais e Frequência de Engajamento com Partes Interessadas – Clientes: Redes sociais, Telefone/e-mail/SMS/consumidor.gov/Reclame Aqui/Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)/ Facebook/Instagram, Campanhas publicitárias/mídia espontânea via imprensa, Internet/telefone [...].	GR S2 6
		BNBR3: Protocolo de Contingência da Covid-19, disponível na Intranet do Banco	Permanente atualização do Protocolo de Contingência da Covid-19, disponível na Intranet do Banco, face às diversas mudanças ocorridas em decretos estaduais e decorrentes de novas orientações do Ministério da Saúde.	GR S2 7
		BNBR3: desenvolver e ofertar produtos e serviços apropriados a cada segmento, por meio de canais de atendimento presenciais e virtuais.	12.2 CLIENTES (GRI 102-44): A política de atuação mercadológica do Banco do Nordeste identifica segmentos que constituem o foco estratégico de atuação do Banco, determinados por natureza jurídica (PF e PJ) e porte em função de renda e faturamento, a fim de desenvolver e ofertar produtos e serviços apropriados a cada segmento, por meio de canais de atendimento presenciais e virtuais.	GR S2 8
		BNBR3: As atividades são realizadas tanto nos próprios Centros Culturais como em espaços parceiros, além daquelas realizadas de forma virtual, transmitidas	Por meio dos Centros Culturais do Banco do Nordeste (CCBNB), reafirmamos o compromisso com o desenvolvimento regional, integrando a sociedade à cultura nordestina. Nesses espaços, o público pode experimentar a diversidade de conceitos, estilos e suportes de arte, dispondo de uma programação gratuita e de qualidade, composta de atividades que envolvem	GR S2 9

		no canal do YouTube do CCBNB.	linguagens de artes cênicas, artes visuais, audiovisual, humanidades, literatura e música. Para isso, contamos com três unidades, localizadas nas cidades de Fortaleza/CE, Juazeiro do Norte/CE e Sousa/PB. As atividades são realizadas tanto nos próprios Centros Culturais como em espaços parceiros, além daquelas realizadas de forma virtual, transmitidas no canal do YouTube do CCBNB.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Requisição de Serviço	BRIT3: OPORTUNIDADE DE CONECTAR MAIS PESSOAS COM A NOVA TECNOLOGIA DO 5G.	O ANO DE 2021 VAI FICAR MARCADO NA NOSSA HISTÓRIA. EXPANDIMOS, ABRIMOS MERCADO, FOMOS RECONHECIDOS PELOS NOSSOS SERVIÇOS E AINDA TEREMOS A OPORTUNIDADE DE CONECTAR MAIS PESSOAS COM A NOVA TECNOLOGIA DO 5G.	GR S3 0
		BRIT3: garantimos as frequências 3,5GHz e 2,3GHz na região Nordeste e 3,5GHz na região Centro-Oeste	Expandimos a nossa cobertura de rede ao vencer o leilão do 5G realizado pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e garantimos as frequências 3,5GHz e 2,3GHz na região Nordeste e 3,5GHz na região Centro-Oeste. Também ganhamos o status de operadora de telefonia móvel. A tecnologia 5G é a grande novidade para as próximas décadas no Brasil e no mundo e essa conquista representa um avanço e impulsiona novas possibilidades de crescimento e desenvolvimento para o nosso Grupo.	GR S3 1
		BRIT3: além de oferecermos internet banda larga fixa e serviços tradicionais de telecomunicações, como TV por assinatura e pacotes de voz, temos também uma série de ofertas complementares.	A inovação está em nosso DNA. Por isso, buscamos sempre oferecer uma boa experiência aos clientes, por meio das nossas ofertas para o mercado e do nosso atendimento. Ao inovarmos e traçarmos nossa estratégia no estudo da tecnologia da fibra óptica, ampliamos nosso horizonte. Hoje, além de oferecermos internet banda larga fixa e serviços tradicionais de telecomunicações, como TV por assinatura e pacotes de voz, temos também uma série de ofertas complementares.	GR S3 2
		BRIT3: NOSSOS CANAIS DE ATENDIMENTO	NOSSOS CANAIS DE ATENDIMENTO: [...] Nossos escritórios; Ligamos para você; Suporte remoto; Autoatendimento via Whatsapp; Central de ajuda; Brisa ouvidoria; Nosso blog.	GR S3 3

Gestão de Serviços	Gerenciamento de Requisição de Serviço	BRIT3: Acessado de qualquer dispositivo, por meio do portal estão disponíveis materiais, atas de reunião, demonstrações financeiras, políticas, procedimentos, informes de Governança	Com a finalidade de incrementar e facilitar a comunicação e a troca de informações entre os membros da Alta Administração, criamos o Portal da Governança Corporativa. Acessado de qualquer dispositivo, por meio do portal estão disponíveis materiais, atas de reunião, demonstrações financeiras, políticas, procedimentos, informes de Governança, planejamento estratégico e quaisquer outros documentos, instantaneamente. O portal é, ainda, uma forma de garantir a segurança da informação, já que conta com criptografia de nível bancário e adiciona marca d'água com o nome do usuário em todas as páginas do livro de reuniões. A ferramenta também traz mais agilidade para o processo de preparação para as reuniões, já que permite à área de governança corporativa fazer os agendamentos, disponibilizar materiais e solicitar votações. E tudo isso de forma indexada e com possibilidade de busca por conteúdo, pois as informações são armazenadas – inclusive, anexos e documentos. Dessa maneira, qualquer conselheiro pode realizar pesquisas otimizadas por inteligência artificial e encontrar rapidamente o que necessita.	GR S3 4
		BRIT3: falamos sobre os nossos números e metas. A transmissão acontece via link, num canal privado de YouTube.	“Internamente, capacitamos nosso setor Financeiro e trouxemos novas pessoas com experiência de mercado. Além disso, nossos balanços estão sendo auditados, os indicadores acompanhados e ainda estamos consolidando nossas políticas de tesouraria e de recebimentos”, conta Romário Fernandes. Reconhecemos a importância dos colaboradores conhecerem os resultados. Por isso, todo mês, enquanto as novas pessoas ou quem foi promovido estão se apresentando, falamos sobre os nossos números e metas. A transmissão acontece via link, num canal privado de YouTube.	GR S3 5
		GRND3: Entre em contato conosco, para conversar sobre dúvidas ou sugestões referentes a esta publicação	Dúvidas sobre o relatório? Entre em contato conosco, para conversar sobre dúvidas ou sugestões referentes a esta publicação: desenvolvimento.sustentavel@grendene.com.br	GR S3 6

Gestão de Serviços	Gerenciamento de Requisição de Serviço	GRND3: Companhia avançou em sua transformação digital, focando em trazer as plataformas digitais “para dentro de casa”.	Desde 2001, a Grendene já contava com canais de e-commerce operados por terceiros, mas, em 2019, a Companhia avançou em sua transformação digital, focando em trazer as plataformas digitais “para dentro de casa”.	GR S3 7
		GRND3: Canal de Ética Grendene	Canal de Ética Grendene: Site <a href="http://www.linhaetica.com.br/etica/grendene">www.linhaetica.com.br/etica/grendene</a> E-mail <a href="mailto:grendene@linhaetica.com.br">grendene@linhaetica.com.br</a> Telefone 0800 208 0048 Caixa Postal 79518 - CEP 04711-904, São Paulo (SP)	GR S3 8
		GRND3: O denunciante pode inserir e atualizar informações, bem como acompanhar o status da denúncia, mesmo que anônima, por meio do número de protocolo fornecido no ato do registro.	Canal de Ética: [...] O Canal é independente, operado por uma empresa terceirizada e especializada, garantindo o anonimato e a confidencialidade das informações recebidas. As denúncias podem ser feitas por colaboradores ou partes interessadas. O denunciante pode inserir e atualizar informações, bem como acompanhar o status da denúncia, mesmo que anônima, por meio do número de protocolo fornecido no ato do registro. Após o recebimento da ocorrência, a empresa terceirizada realiza uma análise preliminar, classifica e encaminha a denúncia para o Comitê de Ética da Grendene, que trabalhará com integridade, discricção, sigilo, imparcialidade e respeito, tomando as medidas cabíveis.	GR S3 9
		GRND3: Para estar cada vez mais próxima dos seus clientes, a Grendene também agilizou sua transformação digital.	Transformação Digital A pandemia acelerou transformações no mundo e nas relações. Para estar cada vez mais próxima dos seus clientes, a Grendene também agilizou sua transformação digital.	GR S4 0
		GRND3: Resultados detalhados, comentados pela administração: Demonstrações Financeiras Panorama geral sobre aspectos relevantes do negócio: Relatório Anual da Administração	Para saber mais. Resultados detalhados, comentados pela administração: Demonstrações Financeiras Panorama geral sobre aspectos relevantes do negócio: Relatório Anual da Administração	GR S4 1



Gestão de Serviços	Gerenciamento de Requisição de Serviço	HAPV3: teleconsultas e chatbot.	• 100 mil teleconsultas e chatbot	GR S4 2
		HAPV3: software baseado em Inteligência Artificial que realiza triagem dos casos de pacientes	• A Maida.Health, uma empresa Hapvida, lançou para todo o sistema de saúde brasileiro, ainda em 2020, um software baseado em Inteligência Artificial que realiza triagem dos casos de pacientes suspeitos de Covid-19, a partir de exames de imagens de raio-x e tomografia computadorizada de tórax.	GR S4 3
		HAPV3: PLATAFORMAS DIGITAIS PRÓPRIAS	PLATAFORMAS DIGITAIS PRÓPRIAS: Garantia do controle total das informações e o gerenciamento dos processos.	GR S4 4
		HAPV3: uma aba sobre as políticas foi disponibilizada nos endereços eletrônicos da Companhia, como website, intranet e aplicativo.	Para conferir maior transparência e divulgação ao tema, uma aba sobre as políticas foi disponibilizada nos endereços eletrônicos da Companhia, como website, intranet e aplicativo.	GR S4 5
		HAPV3: o Programa Sentinela auxilia na adesão e na prática de uma conduta transparente e íntegra	Canal de denúncias: Programa Sentinela – Com o objetivo de orientar colaboradores do Hapvida, prestadores de serviços e terceiros, o Programa Sentinela auxilia na adesão e na prática de uma conduta transparente e íntegra, especialmente diante de situações que desafiam os valores corporativos. Por meio de treinamentos frequentes, esses públicos são orientados para reagir a essas situações de maneira adequada, bem como registrar suas percepções quanto a atitudes que violam o Código de Ética.	GR S4 6
		HAPV3: o Sistema Hapvida divulga, de forma clara e transparente, em seu website, as ações prioritárias para assegurar a segurança digital dos seus beneficiários	Tal processo possibilitou ao Hapvida desenvolver seu Programa de Privacidade, de modo a manter, monitorar e se adequar continuamente à legislação vigente, além de traçar novas condutas para a governança da área. Alinhada às melhores práticas de gestão relacionadas ao tema, o Sistema Hapvida divulga, de forma clara e transparente, em seu website, as ações prioritárias para assegurar a segurança digital dos seus beneficiários, conforme infográfico a seguir.	GR S4 7

Gestão de Serviços	Gerenciamento de Requisição de Serviço	HAPV3: divulgação constante de informações pelo website de Relações com Investidores, e-mails alerta e vídeo e teleconferências para tratar de eventos	Ao final de dezembro, a Companhia contava com 34 mil investidores, ante os 27,4 mil de 2020 (aumento de 24,1%). A transparência é um fator determinante para o relacionamento com esse stakeholder e ela é assegurada por meio da divulgação constante de informações pelo website de Relações com Investidores, e-mails alerta e vídeo e teleconferências para tratar de eventos relevantes, como a aquisição de outros sistemas de saúde suplementar já consolidados no Brasil.	GR S4 8
		HAPV3: processo de implementação da telemedicina no Sistema Hapvida	Como evidenciado ainda em 2020, o combate à Covid-19 acelerou o processo de implementação da telemedicina no Sistema Hapvida, sempre em conformidade com as diretrizes do Conselho Federal de Medicina (CFM). Por meio de tecnologia desenvolvida 100% internamente (veja mais nas página 56), em 2021 o Hapvida aperfeiçoou e ampliou o Telehealth — plataforma de teleconsulta do Sistema — para diferentes especialidades médicas, dando início a um modelo diferenciado de atendimento e acolhimento digital, que deve ser aprimorado e adotado de forma contínua pela Companhia. Tal modelo possibilita mais acesso e inclusão dos beneficiários a uma gama muito maior de especialidades e serviços médicos — reforçando a importância da digitalização nesse tipo de atendimento.	GR S4 9
		HAPV3: a Maida é responsável por desenvolver soluções inovadoras e tecnológicas de natureza transversal aos negócios da Companhia, que vão desde a plataforma de telemedicina do Hapvida, a Telehealth	Inteligência Artificial na experiência do beneficiário: Com mais de 500 colaboradores, a Maida é responsável por desenvolver soluções inovadoras e tecnológicas de natureza transversal aos negócios da Companhia, que vão desde a plataforma de telemedicina do Hapvida, a Telehealth, até uma série de ferramentas administrativas, de recomendação, de apoio diagnóstico e de predição. São soluções que têm, em sua base, o uso de IA e agregam precisão, agilidade em análises, previsão de comportamento e robotização, contribuindo com tecnologia de forma transversal aos processos do Sistema Hapvida (vide infografia a seguir).	GR S5 0

Gestão de Serviços	Gerenciamento de Requisição de Serviço	HAPV3: Em 2021, 645 médicos participaram de treinamentos presenciais ou por meio da plataforma Ensigne Online, disponibilizados pelo Hapvida.	Treinamentos para médicos: Em 2021, 645 médicos participaram de treinamentos presenciais ou por meio da plataforma Ensigne Online, disponibilizados pelo Hapvida. Além de temas técnicos, os treinamentos abordaram assuntos como inteligência emocional e diversidade. Ao todo, foram 14 temas que o Hapvida ofereceu a esses profissionais pela plataforma.	GR S5 1
		HAPV3: Para consultá-los, os beneficiários devem realizar um agendamento prévio on-line — no site ou app da Companhia	Os médicos atendem nas Hapclínicas, hospitais, unidades de pronto atendimento e de diagnóstico Vida & Imagem, em regime de prestação de serviços. Também atuam em unidades particulares credenciadas, indicadas no Guia de Serviços Médicos. Da mesma forma, há profissionais de odontologia credenciados, que atendem em clínicas próprias e consultórios particulares. Para consultá-los, os beneficiários devem realizar um agendamento prévio on-line — no site ou app da Companhia —, ou presencial, no local de atendimento do profissional. A partir dos registros no perfil do beneficiário, em sistema integrado, o Hapvida consegue acompanhar a demanda por consultas e profissionais e analisar as necessidades dos clientes.	GR S5 2
		HAPV3: Dessa forma, considerações sobre a publicação podem ser enviadas ao e-mail	Publicação e contato: Os Relatórios de Sustentabilidade do Hapvida publicados com periodicidade anual no website da Companhia. A última edição, referente a 2020, foi divulgada em maio de 2021 e segue acessível — como as de anos anteriores. A área de Relações com Investidores, por meio da Gerência de Sustentabilidade, é responsável por coordenar o processo, bem como por repercutir, junto aos stakeholders, sobre seu conteúdo. Dessa forma, considerações sobre a publicação podem ser enviadas ao e-mail sustentabilidade@hapvida.com.br.	GR S5 3
		MDIA3: O relatório pode ser encontrado em versões em inglês e português no website	O relatório pode ser encontrado em versões em inglês e português no website www.mdiasbranco.com.br, na área de Sustentabilidade ou de Relações com Investidores. Elogios, dúvidas, reclamações ou sugestões podem ser encaminhados ao e-mail ri@mdiasbranco.com.br.	GR S5 4

Gestão de Serviços	Gerenciamento de Requisição de Serviço	MDIA3: assista ao vídeo manifesto do novo posicionamento no canal da empresa no YouTube.	Para conhecer mais sobre sua identidade corporativa, assista ao vídeo manifesto do novo posicionamento no canal da empresa no YouTube.	GR S5 5
		MDIA3: para consulta na plataforma de comunicação interna e no website.	Em relação às políticas internas de integridade, adotamos, dentre outros, os seguintes normativos: Política Anticorrupção; Política de Brindes, Presentes, Entretenimentos e Hospitalidades; Política de Transações com Partes Relacionadas e Demais Situações Envolvendo Conflito de Interesses; Política de Doações e Patrocínios; Protocolo de Investigação Interna e Funcionamento do Canal Ético; Política de Consequências; Política de Compras e Suprimentos; Política de Gerenciamento de Riscos; Política de Boas Práticas e Concorrência; e Código de Conduta de Fornecedores, lançado em 2021. O Código de Ética e essas políticas ficam disponíveis para consulta na plataforma de comunicação interna e no website.	GR S5 6
		MDIA3: Lançamos também uma versão em podcast do Código de Ética, disponível na plataforma de streaming Spotify.	As comunicações sobre o Código de Ética e as políticas de compliance, dentre elas a Política Anticorrupção, foram realizadas no decorrer de 2021, sistematicamente, nos veículos internos de comunicação. Ao todo, foram 25 publicações no Workplace, com aproximadamente 30 mil visualizações. Lançamos também uma versão em podcast do Código de Ética, disponível na plataforma de streaming Spotify.	GR S5 7
		MDIA3: mantém seu website oficial 100% acessível em Língua Brasileira de Sinais (Libras).	INCLUSÃO: Sempre na busca por uma sociedade mais inclusiva e igualitária, a M. Dias Branco reafirma seu compromisso com as pessoas com deficiência auditiva e mantém seu website oficial 100% acessível em Língua Brasileira de Sinais (Libras). Por meio da intérprete virtual Maya, todos os conteúdos publicados na página podem ser acessados por pessoas surdas, do Brasil inteiro. O acesso à informação é um direito de todos.	GR S5 8
		MDIA3: as reuniões para divulgação de resultados trimestrais deram lugar a transmissões ao vivo	Em 2021, a área de Relações com Investidores realizou mudanças importantes para aumentar a qualidade e a transparência nas trocas com o mercado. Como parte dessas alterações, as reuniões	GR S5 9

		no canal de Relações com Investidores da Companhia no YouTube.	para divulgação de resultados trimestrais deram lugar a transmissões ao vivo no canal de Relações com Investidores da Companhia no YouTube. Os executivos intensificaram as participações em eventos on-line, dando maior visibilidade para atividades estratégicas e abrindo espaço para sessões de perguntas e respostas de investidores.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Requisição de Serviço	MDIA3: mantivemos à disposição canais de diálogo para contato com o time de Sustentabilidade, entre eles telefones, reuniões, e-mail, visitas, SAC e Canal Ético.	Também mantivemos à disposição canais de diálogo para contato com o time de Sustentabilidade, entre eles telefones, reuniões, e-mail, visitas, SAC e Canal Ético. Todas as demandas, reclamações e solicitações são recebidas, gerenciadas de forma apropriada e respondidas.	GR S6 0
		PGMN3: presença omnichannel, que resultou na expansão considerável de nossos canais digitais	Estamos inovando em nosso jeito de ser e de vender, com uma presença omnichannel, que resultou na expansão considerável de nossos canais digitais - aumento de 85,3% nas vendas em 2021, atingindo 8,8% da receita total ao final do ano.	GR S6 1
		PGMN3: canais digitais, oferecendo aos clientes uma jornada de compra fluida e sem atritos.	Canais digitais: Nossas lojas físicas são 100% integradas aos canais digitais, oferecendo aos clientes uma jornada de compra fluida e sem atritos. Nossos múltiplos canais de venda (e-commerce, app, aplicativos parceiros, televendas e prateleira infinita) permitem que os clientes comprem como quiserem e recebam onde preferir.	GR S6 2
		PGMN3: SAC Farma	SAC Farma: Serviço de atendimento telefônico, composto por uma equipe de profissionais e acadêmicos de farmácia que tiram dúvidas sobre questões relacionadas à saúde e ao uso de medicamentos. Disponível todos os dias do ano, das 06h às 00h, por um 0800.	GR S6 3
		PGMN3: Focada na experiência do cliente, contamos com múltiplos canais: televendas, site e aplicativo	Cultura Omnichannel: Focada na experiência do cliente, contamos com múltiplos canais: televendas, site e aplicativo, redes sociais, lojas físicas e marketplace. Visão única do cliente, independente do canal de compra.	GR S6 4
		PGMN3: Programa de assinatura	Programa de assinatura: Ligada à economia de recorrência, a ferramenta é utilizada para potencializar a rentabilidade dos canais	GR S6 5

			digitais por meio da oferta de produto ou serviços.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Requisição de Serviço	PGMN3: O CANAL CONFIDENCIAL PODE SER ACESSADO	O CANAL CONFIDENCIAL PODE SER ACESSADO DAS SEGUINTE FORMAS: VIA INTERNET PELO SITE <a href="http://WWW.CANALDEETICA.COM.BR/PAGUEMENOS">WWW.CANALDEETICA.COM.BR/PAGUEMENOS</a> ; POR TELEFONE 0800.792.1012, DE SEGUNDA A SÁBADO, DAS 9H ÀS 21H.	GR S6 6
		PGMN3: Garantimos que nossos clientes tenham uma experiência integrada e uniforme em todos os nossos canais.	Garantimos que nossos clientes tenham uma experiência integrada e uniforme em todos os nossos canais. • + 170 mil agendamentos on-line • Times dedicados a produtos omnichannel • + 7% das vendas provenientes de canais digitais	GR S6 7
		PGMN3: Além de fazer agendamentos, nossos clientes conseguem informações sobre os serviços solicitados e ainda podem identificar qual é a unidade mais próxima para realizar procedimentos.	Atendimento virtual Vida: Também em 2021 lançamos uma inteligência artificial de atendimento ao cliente que aumenta a eficiência do sistema de televendas e dos nossos canais digitais. Além de fazer agendamentos, nossos clientes conseguem informações sobre os serviços solicitados e ainda podem identificar qual é a unidade mais próxima para realizar procedimentos. O atendimento, centrado especialmente nos testes de Covid-19, é o primeiro no setor do varejo farmacêutico a usar como base a tecnologia da Alexa, assistente virtual da Amazon. O desenvolvimento da solução foi feito pelo pmenosLab. Ao ser habilitado no dispositivo é simples de ser usado, basta dizer “Alexa, iniciar Pague Menos”.	GR S6 8
		PGMN3: É possível favoritar produtos, consultar quais lojas possuem os itens desejados e agendar exames na Clinic Farma. Além disso, o novo app traz mais integração entre os canais de compra	Novo aplicativo: Lançado em modo teste em 2021, nosso novo aplicativo permite uma experiência muito mais personalizada para nossos clientes. É possível favoritar produtos, consultar quais lojas possuem os itens desejados e agendar exames na Clinic Farma. Além disso, o novo app traz mais integração entre os canais de compra, uma vez que aquisições realizadas em loja também passam a compor a vitrine digital.	GR S6 9
		PGMN3: Em 2021, lançamos o Portal de Serviços em nosso e-commerce, com relevantes melhorias na jornada do cliente.	DIGITALIZAÇÃO DO HUB DE SAÚDE: Em 2021, lançamos o Portal de Serviços em nosso e-commerce, com relevantes melhorias na jornada do cliente. Pelo site, eles conhecem o amplo portfólio de serviços ofertados no Clinic Farma de cada região, podem agendar a aplicação de vacinas, testes rápidos, procedimentos farmacêuticos, solicitar orçamentos de	GR S7 0

			medicamentos especiais e fórmulas manipuladas, além de ter opções de marketplace de teleconsultas. Tudo isso integrado à plataforma de conteúdo Sempre Bem, que oferece dicas sobre saúde e bem-estar geradas por especialistas das mais diversas áreas médicas.	
Gestão de Serviços	Gerenciamento de Requisição de Serviço	PGMN3: UP Code: Nosso programa de Formação de Desenvolvedores de Sistemas com foco no processo de aceleração digital da nossa rede.	UP Code: Nosso programa de Formação de Desenvolvedores de Sistemas com foco no processo de aceleração digital da nossa rede. A primeira turma contou com 26 jovens selecionados, sendo um terço deles em situação de vulnerabilidade social de Fortaleza (CE).	GR S7 1
	Habilitação de Mudança	AERI3: O Programa de Integridade é dinâmico e está em constante desenvolvimento, sendo atualizado sempre que necessário.	O Programa de Integridade é dinâmico e está em constante desenvolvimento, sendo atualizado sempre que necessário. A Companhia entende que está adequado aos riscos identificados até o momento, com conteúdos que foram estruturados de forma a prevenir e mitigar danos reputacionais, patrimoniais e financeiros à Aeris.	H M1
		AERI3: Ao longo do ano de 2021, foram realizadas melhorias nos sistemas e acessos e implantação de novas ferramentas de controles e proteção, como novos firewalls, nova plataforma de backup de dados com armazenamento e antispam.	Ao longo do ano de 2021, foram realizadas melhorias nos sistemas e acessos e implantação de novas ferramentas de controles e proteção, como novos firewalls, nova plataforma de backup de dados com armazenamento e antispam. Os acessos a dispositivos como computadores, celulares e e-mails passaram a ser realizados com autenticações em duas etapas, para garantir a segurança do acesso. Uma campanha de comunicação também foi divulgada aos colaboradores, com envio de comunicados semanalmente para manutenção dos cuidados.	H M2
		BNBR3: Tecnologia – 4. Inovar em processos, produtos e serviços	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS: [...] Tático – Tecnologia – 4. Inovar em processos, produtos e serviços	H M3
		BNBR3: reduzir o estoque de documentos em arquivos físicos e viabilizar a transição de futuros documentos para o formato digital.	Merece destaque o Projeto Estratégico Arquivo Digital de Documentos, cujo objetivo principal é reduzir o estoque de documentos em arquivos físicos e viabilizar a transição de futuros documentos para o formato digital. Além de benefícios como segurança de documentos, agilidade no atendimento a demandas de clientes e maior facilidade no controle do acesso a	H M4

			informações, há também a redução de cópias físicas de documentos e a consequente redução do uso de papel.	
Gestão de Serviços	Habilitação de Mudança	BNBR3: assinatura eletrônica de documentos como ofícios e outros documentos	Outra ação implantada que impactará na redução do consumo de papel é a assinatura eletrônica de documentos como ofícios e outros documentos de circulação interna.	H M5
		BNBR3: Banco lançou nova plataforma de aprendizagem da Universidade Corporativa	Além disso, no ano de 2021, o Banco lançou nova plataforma de aprendizagem da Universidade Corporativa (UCBNB/EaD) de forma adicional à Comunidade Virtual de Aprendizagem (CVA). No referido ano, foram capacitados 2.934 empregados em temas correlatos à anticorrupção, por meio de 19 (dezenove) cursos oferecidos nas duas plataformas virtuais de aprendizagem (CVA e UCBNB/EaD). Ademais, foram também capacitados 51 (cinquenta e um) empregados por parcerias com outras instituições (treinamentos externos).	H M6
		BNBR3: Soluções digitais como o App Crediamigo, o Crediamigo Digital e o Agroamigo Net	As microfinanças são parte da revolução digital, intensificada durante a pandemia. Soluções digitais como o App Crediamigo, o Crediamigo Digital e o Agroamigo Net, entre outras, possibilitaram oferecer maiores e melhores oportunidades para toda a região.	H M7
		BNBR3: possibilidade de realização do processo de crédito via contato telefônico com os clientes	Devido à pandemia de Covid-19, algumas atividades foram adaptadas com o objetivo de não interromper o processo de crédito e o atendimento aos agricultores familiares. São elas: » possibilidade de realização do processo de crédito via contato telefônico com os clientes de renovação e clientes classificados no grupo de risco para o vírus; » substituição das palestras informativas pela entrega de panfleto de orientação, envio de WhatsFolder para os clientes e outros meios de comunicação, sempre respeitando os horários comerciais de contato; » substituição das palestras de desembolso pela entrega de panfleto de orientação e envio de WhatsFolder para os clientes, complementando as orientações via contato telefônico para os clientes novos; » realização da renovação do crédito, utilizando-se de e-mail ou	H M8



			WhatsApp para recepção da documentação necessária ao processo.	
Gestão de Serviços	Habilitação de Mudança	BNBR3: o foco no digital norteou as revisões operacionais de alguns produtos e serviços ofertados	Em 2021, o Banco do Nordeste implementou vários projetos de TIC, buscando melhorar a eficiência operacional dos processos internos e otimizar a experiência do cliente do Banco. Nesse sentido, o foco no digital norteou as revisões operacionais de alguns produtos e serviços ofertados, como a assinatura digital de abertura de conta corrente e a geração de senha para assinatura eletrônica no internet banking.	H M9
		BNBR3: Novo portal de BI	Novo portal de BI de Informações Socioeconômicas Estaduais (público interno)	H M1 0
		BNBR3: Recomendação para realização de encontros, reuniões e treinamentos na modalidade remota (a distância).	✓ Permanente atualização do Protocolo de Contingência da Covid-19, disponível na M1 Intranet do Banco, face às diversas mudanças ocorridas em decretos estaduais e decorrentes de novas orientações do Ministério da Saúde. ✓ Reuniões ordinárias e extraordinárias do Comitê de Gestão de Ações Preventivas e de Controle (Gabinete de Gestão de Crise) - composto por 4 diretores estatutários (o de Controle e Risco, o Financeiro e de Crédito, o de Administração e o de Rede de Agências) - com o suporte/participação de diversas Superintendências da Direção Geral afins às soluções de prevenção e continuidade do negócio. ✓ Comunicações diversas sobre os itens de protocolo. ✓ Adoção do regime de teletrabalho monitorado. ✓ Afastamento dos empregados pertencentes aos grupos de risco. ✓ Liberação do expediente dos bolsistas e jovens aprendizes. ✓ Disponibilização de canal específico para atendimento de demandas afins. ✓ Contingenciamento de treinamentos presenciais e viagens a serviço. ✓ Recomendação para priorização de consultas médicas via serviço de Telemedicina. ✓ Campanha de vacinação contra a gripe H1N1. ✓ Recomendação para realização de encontros, reuniões e treinamentos na modalidade remota (a distância). ✓ Aferição diária de	H 1

			temperatura. ✓ Distribuição de máscaras descartáveis e proteção de acrílico para entrega a empregados e colaboradores. ✓ Instalação de proteção de acrílico nas estações de trabalho. ✓ Desinfecção dos ambientes utilizando tecnologia especializada.	
Gestão de Serviços	Habilitação de Mudança	BRIT3: expandimos nossos serviços com essa tecnologia de ponta para cidades	UMA TRAJETÓRIA: [...] 2013 - Com a implantação bem-sucedida da fibra óptica, expandimos nossos serviços com essa tecnologia de ponta para cidades interioranas do Ceará, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte.	H M1 2
		BRIT3: OPORTUNIDADE DE CONECTAR MAIS PESSOAS COM A NOVA TECNOLOGIA DO 5G.	O ANO DE 2021 VAI FICAR MARCADO NA NOSSA HISTÓRIA. EXPANDIMOS, ABRIMOS MERCADO, FOMOS RECONHECIDOS PELOS NOSSOS SERVIÇOS E AINDA TEREMOS A OPORTUNIDADE DE CONECTAR MAIS PESSOAS COM A NOVA TECNOLOGIA DO 5G.	H M1 3
		BRIT3: Expandimos a nossa cobertura de rede ao vencer o leilão do 5G realizado pela Agência Nacional de Telecomunicações	Expandimos a nossa cobertura de rede ao vencer o leilão do 5G realizado pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e garantimos as frequências 3,5GHz e 2,3GHz na região Nordeste e 3,5GHz na região Centro-Oeste. Também ganhamos o status de operadora de telefonia móvel. A tecnologia 5G é a grande novidade para as próximas décadas no Brasil e no mundo e essa conquista representa um avanço e impulsiona novas possibilidades de crescimento e desenvolvimento para o nosso Grupo.	H M1 4
		BRIT3: a empresa de telecomunicações que mais cresce no Nordeste, lançou sua primeira agente virtual.	Qualidade no atendimento é uma questão primordial para a Brisanet. Por isso, a empresa de telecomunicações que mais cresce no Nordeste, lançou sua primeira agente virtual. A Isa surge com a finalidade de otimizar o relacionamento com o cliente nos canais digitais, levando respostas e soluções de forma ainda mais ágil. Com todas essas especialidades, a Isa chegou para oferecer a todos os assinantes Brisanet um atendimento personalizado, rápido e prático, estando integrada em todas as plataformas digitais da empresa.	H M1 5
		BRIT3: Acelerada Expansão de Novos Produtos	3 Acelerada Expansão de Novos Produtos: 5G Up-sell / Cross-sell na base de clientes atual Mercado B2B Outros	H M1 6

Gestão de Serviços	Habilitação de Mudança	GRND3: migração das nossas lojas online para uma gestão proprietária do e-commerce, mudança que gerou crescimento no canal	A criação do Grupo de Facilitadores Digitais, para promover a transformação cultural dentro da Grendene, fomentar e apoiar o conhecimento sobre inovação entre todos os nossos colaboradores, foi um grande passo. Tivemos, também, a migração das nossas lojas online para uma gestão proprietária do e-commerce, mudança que gerou crescimento no canal, desde o início da sua implementação (no segundo semestre de 2021), expresso no amadurecimento das nossas vendas e nos acessos às lojas virtuais.	H M1 7
		GRND3: transformação digital se orienta por três pilares: Cultura, Negócios, Tecnologia	Nosso processo de transformação digital se orienta por três pilares: Cultura, Negócios, Tecnologia. Esse plano se materializou por meio de três projetos distintos e interdependentes: Grupo de Facilitadores Digitais e Trilha da Transformação Digital, Divisão Digital do E-commerce e o Bergamotta Labs, fundamentais para que a Grendene siga sua história, alinhada às tendências do futuro.	H M1 8
		GRND3: a Companhia avançou em sua transformação digital, focando em trazer as plataformas digitais “para dentro de casa”.	Desde 2001, a Grendene já contava com canais de e-commerce operados por terceiros, mas, em 2019, a Companhia avançou em sua transformação digital, focando em trazer as plataformas digitais “para dentro de casa”.	H M1 9
		GRND3: A Melissa foi a precursora em nossas lojas virtuais e, em 2020, devido à pandemia, colocamos dez lojas no ar em dez meses	A Melissa foi a precursora em nossas lojas virtuais e, em 2020, devido à pandemia, colocamos dez lojas no ar em dez meses, sendo sete canais das nossas marcas e duas plataformas B2B no Brasil, e uma loja Melissa nos EUA. Em 2021, a Grendene também inaugurou a loja virtual da Melissa na Itália e lançou o marketplace Nuar (saiba mais na página 77).	H M2 0
		GRND3: Aperfeiçoamos o nosso Portal de Fornecedores para sistematizar e informatizar o processo de homologação, com foco em seleção e	Aperfeiçoamos o nosso Portal de Fornecedores para sistematizar e informatizar o processo de homologação, com foco em seleção e	H M2 1

		avaliação dos fornecedores.		
Gestão de Serviços	Habilitação de Mudança	GRND3: Para estar cada vez mais próxima dos seus clientes, a Grendene também agilizou sua transformação digital.	Transformação Digital: A pandemia acelerou transformações no mundo e nas relações. Para estar cada vez mais próxima dos seus clientes, a Grendene também agilizou sua transformação digital.	H M2 2
		GRND3: Decidimos internalizar nossas lojas online e o início da pandemia, em 2020, acelerou essa transformação digital.	Decidimos internalizar nossas lojas online e o início da pandemia, em 2020, acelerou essa transformação digital. Em agosto de 2021, iniciamos a implementação da internalização e colocamos dez lojas no ar em dez meses, sendo sete delas das nossas marcas no Brasil, duas lojas da Melissa sendo uma nos EUA e uma na Itália, duas plataformas B2B (venda para nossos parceiros comerciais) para o mercado nacional e o marketplace da Nuar (saiba mais na página 77).	H M2 3
		GRND3: nossa área de Negócios Digitais, em parceria com a Universidade Grendene, implementou, em abril de 2021, o Grupo de Facilitadores Digitais e a Trilha de Transformação Digital.	Facilitadores Digitais: Para apoiar a transformação digital na Grendene, nossa área de Negócios Digitais, em parceria com a Universidade Grendene, implementou, em abril de 2021, o Grupo de Facilitadores Digitais e a Trilha de Transformação Digital. O Grupo multidisciplinar formado por 115 pessoas é responsável por fomentar e disseminar a transformação digital dentro da Companhia, com o objetivo de inserir e alinhar todos os colaboradores à inovação.	H M2 4
		GRND3: O Bergamotta Labs, um dos pilares da Transformação Digital na Grendene	Bergamotta Labs: O Bergamotta Labs, um dos pilares da Transformação Digital na Grendene, é um sistema de inovação que desenvolve projetos para apoiar a implantação de novas formas de acessar nossos consumidores, tanto para as marcas da Companhia, quanto para novas oportunidades de negócio.	H M2 5
		HAPV3: Divulgação do Hapvida News, boletim informativo diário publicado em nossas diferentes redes sociais	• Divulgação do Hapvida News, boletim informativo diário publicado em nossas diferentes redes sociais, apresentando a evolução dos casos atendidos no Sistema Hapvida, como número de internações, casos confirmados e suspeitos, óbitos registrados.	H M2 6

Gestão de Serviços	Habilitação de Mudança	HAPV3: uma aba sobre as políticas foi disponibilizada nos endereços eletrônicos da Companhia, como website, intranet e aplicativo.	Para conferir maior transparência e divulgação ao tema, uma aba sobre as políticas foi disponibilizada nos endereços eletrônicos da Companhia, como website, intranet e aplicativo.	H M2 7
		HAPV3: adquiriu um GRC — software que integra Governança, Risco e Compliance.	Alinhado às melhores práticas e metodologias de gestão, o Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance revisou, no início de 2021, a Política de Riscos do Hapvida. Durante esse ano, a Companhia adotou uma estrutura mais robusta para o gerenciamento de riscos e controles corporativos, modificando toda metodologia de avaliação de riscos e testes de mitigação. Além disso, a equipe monitorou o Apetite a Riscos aprovado pelo Conselho de Administração, estabeleceu uma governança para a gestão dos riscos e adquiriu um GRC — software que integra Governança, Risco e Compliance.	H M2 8
		HAPV3: processo de implementação da telemedicina no Sistema Hapvida	Como evidenciado ainda em 2020, o combate à Covid-19 acelerou o processo de implementação da telemedicina no Sistema Hapvida, sempre em conformidade com as diretrizes do Conselho Federal de Medicina (CFM). Por meio de tecnologia desenvolvida 100% internamente (veja mais nas página 56), em 2021 o Hapvida aperfeiçoou e ampliou o Telehealth — plataforma de teleconsulta do Sistema — para diferentes especialidades médicas, dando início a um modelo diferenciado de atendimento e acolhimento digital, que deve ser aprimorado e adotado de forma contínua pela Companhia. Tal modelo possibilita mais acesso e inclusão dos beneficiários a uma gama muito maior de especialidades e serviços médicos — reforçando a importância da digitalização nesse tipo de atendimento.	H M2 9
		HAPV3: Os dados processados nesse Núcleo são integrados em uma plataforma tecnológica, na qual todos os resultados	Núcleo Técnico Operacional: Desenvolvido em parceria com a Roche Diagnostics, foi inaugurado no mês de novembro de 2020, em Recife (PE), um polo de medicina diagnóstica com gestão inteligente, o Núcleo Técnico Operacional (NTO). Os dados processados nesse Núcleo	H M3 0

		dos exames dos beneficiários são registrados automaticamente.	são integrados em uma plataforma tecnológica, na qual todos os resultados dos exames dos beneficiários são registrados automaticamente. O Núcleo utiliza um avançado processo de criptografia com protocolos de última geração, garantindo a segurança e privacidade das informações. Até a implantação do NTO, cerca de 80% dos exames eram processados nas unidades próprias. Com o Núcleo, esse índice deve chegar a 95% dos exames laboratoriais, aumentando o nível de verticalização.	
Gestão de Serviços	Habilitação de Mudança	MDIA3: mantém seu website oficial 100% acessível	INCLUSÃO: Sempre na busca por uma sociedade mais inclusiva e igualitária, a M. Dias Branco reafirma seu compromisso com as pessoas com deficiência auditiva e mantém seu website oficial 100% acessível em Língua Brasileira de Sinais (Libras). Por meio da intérprete virtual Maya, todos os conteúdos publicados na página podem ser acessados por pessoas surdas, do Brasil inteiro. O acesso à informação é um direito de todos.	H M3 1
		MDIA3: Avançamos rumo à Indústria 4.0 com o piloto de sistema MES (Manufacturing Execution System)	Avançamos rumo à Indústria 4.0 com o piloto de sistema MES (Manufacturing Execution System) proporcionando incremento de eficiência nas linhas de produção. Iniciamos também o uso de inteligência artificial para evolução do processo de precificação. Digitalizamos todo o processo de recrutamento, seleção e admissão de novos colaboradores. Ampliamos nossas iniciativas de robotização de processos com melhoria de cerca de 60% na produtividade, como nos casos aplicados no cadastro de clientes e conciliação de recebimentos.	H M3 2
		MDIA3: Em 2021, progredimos na digitalização do SGI com a contratação de um sistema para Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) para toda a Companhia.	Em 2021, progredimos na digitalização do SGI com a contratação de um sistema para Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) para toda a Companhia. Atualmente, possuímos mais de 24 mil documentos padronizados de acordo com a Política de Hierarquia de Aprovação de Documentos e com o Procedimento de Normatização de Documentos, que integrarão a plataforma ainda em 2022. Realizamos, ainda, a migração de treinamentos para plataformas on-line como Sistema HCM e Microsoft Teams.	H M3 3

Gestão de Serviços	Habilitação de Mudança	MDIA3: A plataforma de inteligência artificial Gupy agiliza o processo seletivo	Implantamos um novo sistema de recrutamento e seleção, tanto para seleções externas quanto internas. A plataforma de inteligência artificial Gupy agiliza o processo seletivo, promove a diversidade, aumenta a assertividade e melhora a experiência dos candidatos durante o processo seletivo.	H M3 4
		MDIA3: em parceria com a consultoria THB, foram implementados dois programas via teleatendimento	Ainda sobre benefícios ligados à saúde do colaborador, em parceria com a consultoria THB, foram implementados dois programas via teleatendimento: Programa Mãe Primeiros Passos – Welcome Baby [...] Programa Sempre Bem [...].	H M3 5
		MDIA3: Nosso Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) se mantém comprometido com melhorias na qualidade do serviço prestado a clientes e consumidores.	Nosso Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) se mantém comprometido com melhorias na qualidade do serviço prestado a clientes e consumidores. A Companhia passou a usar a plataforma Zendesk, referência de mercado em CRM (Customer Relationship Management), integrando os meios de comunicação disponibilizados pela Companhia em uma única plataforma. Dessa forma, passamos a ter um atendimento centralizado e automatizado, com fácil acompanhamento de cadastros e ocorrências.	H M3 6
		MDIA3: Como parte dessas alterações, as reuniões para divulgação de resultados trimestrais deram lugar a transmissões ao vivo no canal de Relações com Investidores da Companhia no YouTube.	Em 2021, a área de Relações com Investidores realizou mudanças importantes para aumentar a qualidade e a transparência nas trocas com o mercado. Como parte dessas alterações, as reuniões para divulgação de resultados trimestrais deram lugar a transmissões ao vivo no canal de Relações com Investidores da Companhia no YouTube. Os executivos intensificaram as participações em eventos on-line, dando maior visibilidade para atividades estratégicas e abrindo espaço para sessões de perguntas e respostas de investidores.	H M3 7
		MDIA3: implementamos a Página de Fornecedores, um website específico	Ainda em 2021, implementamos a Página de Fornecedores, um website específico com informações e materiais destinados a esse público, além da disponibilização de um contato direto com nossa área de Suprimentos. Também publicamos o Código de Conduta de Fornecedores, com o intuito de estabelecer diretrizes e engajar	H M3 8

			esse público na construção de boas práticas de ESG. A publicação foi divulgada no website da Companhia e na Página de Fornecedores, além de ter sido enviada diretamente por e-mail pela área de Suprimentos.	
Gestão de Serviços	Habilitação de Mudança	PGMN3: Estamos inovando em nosso jeito de ser e de vender, com uma presença omnichannel, que resultou na expansão considerável de nossos canais digitais	E nosso crescimento não se dá apenas com a abertura de novos pontos e ampliação dos serviços prestados. Estamos inovando em nosso jeito de ser e de vender, com uma presença omnichannel, que resultou na expansão considerável de nossos canais digitais - aumento de 85,3% nas vendas em 2021, atingindo 8,8% da receita total ao final do ano.	H M3 9
		PGMN3: Disseminamos conteúdo sobre saúde, beleza, bem-estar, por meio de redes sociais, publicação própria (revista) e website.	Plataforma de Conteúdo Sempre Bem: Disseminamos conteúdo sobre saúde, beleza, bem-estar, por meio de redes sociais, publicação própria (revista) e website. Também contamos com um programa de televisão em rede nacional, que vai ao ar semanalmente.	H M4 0
		PGMN3: Acelerar o processo de transformação digital	Pilar Tecnologia e Inovação: Acelerar o processo de transformação digital, aumentando nossa capacidade de operação com qualidade, eficiência e simplicidade tecnológica, para garantir o processo de expansão e a nossa jornada Figital.	H M4 1
		PGMN3: Atualização do Site ASG	Atualização do Site ASG: Atualização do site ASG realizada pela área de Comunicação a partir dos dados fornecidos pela Coordenação de ASG.	H M4 2
		PGMN3: importante em nossa estratégia digital, com a evolução de nossa plataforma omnichannel	Crescimento digital: O ano de 2021 foi especialmente importante em nossa estratégia digital, com a evolução de nossa plataforma omnichannel. Cada vez mais centrada no cliente, ela permite uma jornada de compra integrada, fluida e conveniente.	H M4 3
		PGMN3: canais digitais, que complementam as vendas em loja. Nossa plataforma omnichannel possibilita uma melhor experiência	Outra frente importante de relacionamento com esse público são os canais digitais, que complementam as vendas em loja. Nossa plataforma omnichannel possibilita uma melhor experiência de compra de produtos e serviços para os clientes, que podem escolher o canal de compra e a forma de entrega.	H M4 4



Gestão de Serviços	Habilitação de Mudança	PGMN3: Em 2021, iniciamos a implementação de um software que torna o nosso processo de seleção de fornecedores ainda mais estruturado e eficaz.	Tecnologia aplicada à avaliação de fornecedores: Em 2021, iniciamos a implementação de um software que torna o nosso processo de seleção de fornecedores ainda mais estruturado e eficaz. Por meio da ferramenta, realizamos a auditoria econômica, financeira, de viabilidade e técnica de fábrica, bem como analisamos critérios e padrões ASG, levando em consideração as dimensões: social, ambiental e de governança dos parceiros.	H M4 5
	Monitoramento e Gerenciamento de Evento	BRIT3: TEREMOS A OPORTUNIDADE DE CONECTAR MAIS PESSOAS COM A NOVA TECNOLOGIA DO 5G.	O ANO DE 2021 VAI FICAR MARCADO NA NOSSA HISTÓRIA. EXPANDIMOS, ABRIMOS MERCADO, FOMOS RECONHECIDOS PELOS NOSSOS SERVIÇOS E AINDA TEREMOS A OPORTUNIDADE DE CONECTAR MAIS PESSOAS COM A NOVA TECNOLOGIA DO 5G.	M GE 1
		BRIT3: Expandimos a nossa cobertura de rede ao vencer o leilão do 5G realizado pela Agência Nacional de Telecomunicações	Expandimos a nossa cobertura de rede ao vencer o leilão do 5G realizado pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e garantimos as frequências 3,5GHz e 2,3GHz na região Nordeste e 3,5GHz na região Centro-Oeste. Também ganhamos o status de operadora de telefonia móvel. A tecnologia 5G é a grande novidade para as próximas décadas no Brasil e no mundo e essa conquista representa um avanço e impulsiona novas possibilidades de crescimento e desenvolvimento para o nosso Grupo.	M GE 2
		BRIT3: a empresa de telecomunicações que mais cresce no Nordeste, lançou sua primeira agente virtual.	Qualidade no atendimento é uma questão primordial para a Brisanet. Por isso, a empresa de telecomunicações que mais cresce no Nordeste, lançou sua primeira agente virtual. A Isa surge com a finalidade de otimizar o relacionamento com o cliente nos canais digitais, levando respostas e soluções de forma ainda mais ágil. Com todas essas especialidades, a Isa chegou para oferecer a todos os assinantes Brisanet um atendimento personalizado, rápido e prático, estando integrada em todas as plataformas digitais da empresa.	M GE 3
		HAPV3: A Companhia conta com equipes de segurança da informação em duas	Risco Cibernético – Descrição: Refere-se aos potenciais resultados negativos associados aos ataques cibernéticos que, por sua vez, são definidos como tentativas de comprometer a confidencialidade, a	M GE 4

		linhas de defesa. Para isso, realiza periodicamente testes de intrusão e vulnerabilidade em suas plataformas, utiliza frameworks internacionais como base para testes de controles e aplica controles mitigatórios no processo de desenvolvimento de sistemas.	integridade e a disponibilidade de dados ou sistemas tecnológicos. Mitigação: A Companhia conta com equipes de segurança da informação em duas linhas de defesa. Para isso, realiza periodicamente testes de intrusão e vulnerabilidade em suas plataformas, utiliza frameworks internacionais como base para testes de controles e aplica controles mitigatórios no processo de desenvolvimento de sistemas.	
Gestão de Serviços	Monitoramento e Gerenciamento de Evento	HAPV3: a equipe realizou, em 2021, testes periódicos de intrusão e vulnerabilidade no Sistema do Hapvida.	Ao todo, no ano passado, a equipe de Privacidade contabilizou 101 queixas dos beneficiários em relação à Privacidade e Proteção de Dados — queixas que chegaram pelo website e pelo SAC do Sistema Hapvida. Com o intuito de garantir ainda maior segurança nos dados dos beneficiários, a equipe realizou, em 2021, testes periódicos de intrusão e vulnerabilidade no Sistema do Hapvida.	MGE 5
		HAPV3: divulgação constante de informações pelo website de Relações com Investidores, e-mails alerta e vídeo e teleconferências para tratar de eventos relevantes	Ao final de dezembro, a Companhia contava com 34 mil investidores, ante os 27,4 mil de 2020 (aumento de 24,1%). A transparência é um fator determinante para o relacionamento com esse stakeholder e ela é assegurada por meio da divulgação constante de informações pelo website de Relações com Investidores, e-mails alerta e vídeo e teleconferências para tratar de eventos relevantes, como a aquisição de outros sistemas de saúde suplementar já consolidados no Brasil. Adicionalmente, a Companhia assegura a disseminação de informações confiáveis por meio de canais oficiais de comunicação — como os repositórios da B3 e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) — , que disponibilizam para livre acesso materiais como: • Fatos Relevantes; • Comunicados ao Mercado; • Avisos aos Acionistas; • Relatórios Trimestrais de Desempenho e apresentações de resultado; • Relatórios da Administração e Demonstrações Financeiras Anuais; • Relatórios Anuais de Sustentabilidade.	MGE 6

Gestão de Serviços	Monitoramento e Gerenciamento de Evento	HAPV3: Após o atendimento, é realizada uma pesquisa digital de satisfação, na qual o avaliador pode pontuar o atendimento	Avaliação 5 estrelas: O 5 Estrelas é o programa de avaliação da satisfação de clientes (presenciais e teleconsultas) do Hapvida. Após o atendimento, é realizada uma pesquisa digital de satisfação, na qual o avaliador pode pontuar o atendimento e seus aspectos em uma escala que vai de 1 (nota mínima) a 5 estrelas (nota máxima). Com essa ferramenta, é possível identificar oportunidades de melhorias, reforçar as melhores práticas e assegurar o alinhamento com a cultura do Hapvida em todas as unidades	M GE 7
		HAPV3: Por meio dessa ferramenta, e com o auxílio de câmeras de vídeo, o atendimento e o tempo de espera são monitorados pelo Núcleo de Observação e Controle (NOC) do Sistema.	Tempo de espera em emergências: O Hapvida mantém uma plataforma tecnológica que envolve a integração por sistema de todas as suas unidades de urgência e emergência, 24 horas por dia, sete dias por semana. Por meio dessa ferramenta, e com o auxílio de câmeras de vídeo, o atendimento e o tempo de espera são monitorados pelo Núcleo de Observação e Controle (NOC) do Sistema. Se a espera ultrapassa 15 minutos, medidas imediatas são tomadas para agilizar o atendimento.	M GE 8
		HAPV3: Desenvolvido em parceria com a Roche Diagnostics, foi inaugurado no mês de novembro de 2020, em Recife (PE), um polo de medicina diagnóstica com gestão inteligente, o Núcleo Técnico Operacional (NTO).	Núcleo Técnico Operacional: Desenvolvido em parceria com a Roche Diagnostics, foi inaugurado no mês de novembro de 2020, em Recife (PE), um polo de medicina diagnóstica com gestão inteligente, o Núcleo Técnico Operacional (NTO). Os dados processados nesse Núcleo são integrados em uma plataforma tecnológica, na qual todos os resultados dos exames dos beneficiários são registrados automaticamente. O Núcleo utiliza um avançado processo de criptografia com protocolos de última geração, garantindo a segurança e privacidade das informações. Até a implantação do NTO, cerca de 80% dos exames eram processados nas unidades próprias. Com o Núcleo, esse índice deve chegar a 95% dos exames laboratoriais, aumentando o nível de verticalização.	M GE 9
		HAPV3: Companhia estabeleceu uma meta mensal de recebimento de Notificação de	A fim de aperfeiçoar o recebimento e a resolução de reclamações vindas de beneficiários, a Companhia estabeleceu uma meta mensal de recebimento de Notificação de Intermediação Preliminar	M GE 10

		Intermediação Preliminar (NIP), dividida entre as áreas de negócio, que têm por objetivo realizar planos de ação para redução dos problemas	(NIP), dividida entre as áreas de negócio, que têm por objetivo realizar planos de ação para redução dos problemas que ocasionam o recebimento das NIPs.	
Gestão de Serviços	Monitoramento e Gerenciamento de Evento	PGMN3: Com uma gestão data driven, analisamos dados para focar nossos negócios	Data analytics: Com uma gestão data driven, analisamos dados para focar nossos negócios em eficiência operacional e rentabilidade.	MGE 11
		PGMN3: Gerenciamento e monitoramento de dados para tomadas de decisão	Pilares da Expansão: Robusto conjunto de ferramentas analíticas – Gerenciamento e monitoramento de dados para tomadas de decisão	MGE 12
	Validação e Teste de Serviço	HAPV3: a equipe realizou, em 2021, testes periódicos de intrusão e vulnerabilidade no Sistema do Hapvida.	Ao todo, no ano passado, a equipe de Privacidade contabilizou 101 queixas dos beneficiários em relação à Privacidade e Proteção de Dados — queixas que chegaram pelo website e pelo SAC do Sistema Hapvida. Com o intuito de garantir ainda maior segurança nos dados dos beneficiários, a equipe realizou, em 2021, testes periódicos de intrusão e vulnerabilidade no Sistema do Hapvida.	VT S1
		HAPV3: Após o atendimento, é realizada uma pesquisa digital de satisfação, na qual o avaliador pode pontuar o atendimento	Avaliação 5 estrelas: O 5 Estrelas é o programa de avaliação da satisfação de clientes (presenciais e teleconsultas) do Hapvida. Após o atendimento, é realizada uma pesquisa digital de satisfação, na qual o avaliador pode pontuar o atendimento e seus aspectos em uma escala que vai de 1 (nota mínima) a 5 estrelas (nota máxima). Com essa ferramenta, é possível identificar oportunidades de melhorias, reforçar as melhores práticas e assegurar o alinhamento com a cultura do Hapvida em todas as unidades. A avaliação é válida para hospitais, clínicas, unidades de diagnóstico, prontos atendimentos, postos de coleta laboratorial, odontologia, unidades de medicina preventiva, telemedicina e programas.	VT S2
		PGMN3: Lançado em modo teste em 2021, nosso novo aplicativo permite	Novo aplicativo: Lançado em modo teste em 2021, nosso novo aplicativo permite uma experiência muito mais personalizada para nossos clientes. É possível favoritar	VT S3

		uma experiência muito mais personalizada para nossos clientes.	produtos, consultar quais lojas possuem os itens desejados e agendar exames na Clinic Farma. Além disso, o novo app traz mais integração entre os canais de compra, uma vez que aquisições realizadas em loja também passam a compor a vitrine digital.	
Gestão Técnica	Gerenciamento de Implantação	AERI3: Iniciada em 2020, a sexta fase de expansão da Aeris trouxe incrementos significativos na produção [...] coleta de dados e processamento de informações, aperfeiçoamento do sistema de gestão, dentre outros.	Iniciada em 2020, a sexta fase de expansão da Aeris trouxe incrementos significativos na produção, dobrando a capacidade total entregue ao mercado. O crescimento estruturado prepara a Companhia para os desafios inerentes à expansão das atividades, como fluxo e armazenamento de matéria-prima, componentes e produto acabado dentro da unidade fabril, gestão de resíduos, contratação e treinamento de profissionais, coleta de dados e processamento de informações, aperfeiçoamento do sistema de gestão, dentre outros.	GI P1
Gestão Técnica	Gerenciamento de Implantação	BNBR3: Durante o último triênio, foram implementadas diversas ações para dar amplo conhecimento ao corpo de empregados [...] Essa campanha foi disseminada por meio de banners na intranet e no site do Banco na internet, infomails, peças de WhatsApp, vídeos publicados na intranet e no canal do Banco do Nordeste no YouTube e cartazes distribuídos por todas as unidades do Banco.	O Banco do Nordeste possui plano de comunicação anual que prevê ações permanentes em relação à promoção da ética e da integridade. Durante o último triênio, foram implementadas diversas ações para dar amplo conhecimento ao corpo de empregados, contratados e parceiros dos pilares éticos e dos canais de denúncia. Dentre essas ações, vale destacar: → os Fóruns de Integridade e Ética promovidos pelo BNB, nos anos de 2019, 2020 e 2021, transmitidos ao vivo com ampla participação de autoridades, sociedade e formadores de opinião; → oportunidades de treinamento virtual sobre o tema Ética Organizacional, oferecidas por meio da Universidade Corporativa a todo o corpo funcional; → produção e disponibilização de vídeos da campanha interna “Pense Nisso”, promovida pela Comissão de Ética, que versa sobre temas voltados à promoção da ética e da integridade e ao combate à corrupção; → elaboração da Campanha “Ética e Integridade” para reforçar orientações sobre os temas nepotismo, corrupção, conflito de interesses, assédio, segurança da informação, redes sociais e diversidade. Essa campanha foi disseminada por meio de banners na intranet e no site do Banco na	GI P2

			internet, infomails, peças de WhatsApp, vídeos publicados na intranet e no canal do Banco do Nordeste no YouTube e cartazes distribuídos por todas as unidades do Banco.	
Gestão Técnica	Gerenciamento de Implantação	BNBR3: Além disso, no ano de 2021, o Banco lançou nova plataforma de aprendizagem da Universidade Corporativa (UCBNB/EaD) de forma adicional à Comunidade Virtual de Aprendizagem (CVA).	Além disso, no ano de 2021, o Banco lançou nova plataforma de aprendizagem da Universidade Corporativa (UCBNB/EaD) de forma adicional à Comunidade Virtual de Aprendizagem (CVA). No referido ano, foram capacitados 2.934 empregados em temas correlatos à anticorrupção, por meio de 19 (dezenove) cursos oferecidos nas duas plataformas virtuais de aprendizagem (CVA e UCBNB/EaD). Ademais, foram também capacitados 51 (cinquenta e um) empregados por parcerias com outras instituições (treinamentos externos).	GI P3
		BNBR3: O PETI é avaliado e revisado anualmente, e suas projeções são adaptadas para os 5 (cinco) anos subsequentes, de acordo com a estratégia empresarial definida pelo Banco do Nordeste.	No âmbito da inovação interna, temos o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), que permite identificar oportunidades de soluções de tecnologia da informação para aprimorar os negócios da organização e direciona a execução dos projetos e iniciativas de TI no Banco. O PETI é avaliado e revisado anualmente, e suas projeções são adaptadas para os 5 (cinco) anos subsequentes, de acordo com a estratégia empresarial definida pelo Banco do Nordeste.	GI P4
		BNBR3: Em 2021, o Banco do Nordeste implementou vários projetos de TIC, buscando melhorar a eficiência operacional	Em 2021, o Banco do Nordeste implementou vários projetos de TIC, buscando melhorar a eficiência operacional dos processos internos e otimizar a experiência do cliente do Banco. Nesse sentido, o foco no digital norteou as revisões operacionais de alguns produtos e serviços ofertados, como a assinatura digital de abertura de conta corrente e a geração de senha para assinatura eletrônica no internet banking.	GI P5
		BRIT3: O ANO DE 2021 VAI FICAR MARCADO NA NOSSA HISTÓRIA. [...] TEREMOS A OPORTUNIDADE DE CONECTAR MAIS PESSOAS	O ANO DE 2021 VAI FICAR MARCADO NA NOSSA HISTÓRIA. EXPANDIMOS, ABRIMOS MERCADO, FOMOS RECONHECIDOS PELOS NOSSOS SERVIÇOS E AINDA TEREMOS A OPORTUNIDADE DE CONECTAR MAIS PESSOAS COM A NOVA TECNOLOGIA DO 5G.	GI P6

		COM A NOVA TECNOLOGIA DO 5G.		
Gestão Técnica	Gerenciamento de Implantação	BRIT3: Expandimos a nossa cobertura de rede ao vencer o leilão do 5G realizado pela Agência Nacional de Telecomunicações	O FUTURO CHEGOU: Expandimos a nossa cobertura de rede ao vencer o leilão do 5G realizado pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e garantimos as frequências 3,5GHz e 2,3GHz na região Nordeste e 3,5GHz na região Centro-Oeste. Também ganhamos o status de operadora de telefonia móvel.	GI P7
		BRIT3: a empresa de telecomunicações que mais cresce no Nordeste, lançou sua primeira agente virtual.	Qualidade no atendimento é uma questão primordial para a Brisanet. Por isso, a empresa de telecomunicações que mais cresce no Nordeste, lançou sua primeira agente virtual. A Isa surge com a finalidade de otimizar o relacionamento com o cliente nos canais digitais, levando respostas e soluções de forma ainda mais ágil. Com todas essas especialidades, a Isa chegou para oferecer a todos os assinantes Brisanet um atendimento personalizado, rápido e prático, estando integrada em todas as plataformas digitais da empresa.	GI P8
		GRND3: Decidimos internalizar nossas lojas online e o início da pandemia, em 2020, acelerou essa transformação digital.	Decidimos internalizar nossas lojas online e o início da pandemia, em 2020, acelerou essa transformação digital. Em agosto de 2021, iniciamos a implementação da internalização e colocamos dez lojas no ar em dez meses, sendo sete delas das nossas marcas no Brasil, duas lojas da Melissa sendo uma nos EUA e uma na Itália, duas plataformas B2B (venda para nossos parceiros comerciais) para o mercado nacional e o marketplace da Nuar (saiba mais na página 77).	GI P9
		HAPV3: Como evidenciado ainda em 2020, o combate à Covid-19 acelerou o processo de implementação da telemedicina no Sistema Hapvida	Como evidenciado ainda em 2020, o combate à Covid-19 acelerou o processo de implementação da telemedicina no Sistema Hapvida, sempre em conformidade com as diretrizes do Conselho Federal de Medicina (CFM). Por meio de tecnologia desenvolvida 100% internamente (veja mais nas página 56), em 2021 o Hapvida aperfeiçoou e ampliou o Telehealth — plataforma de teleconsulta do Sistema — para diferentes especialidades médicas, dando início a um modelo diferenciado de atendimento e acolhimento digital, que deve ser aprimorado e adotado de forma	GI P10

			contínua pela Companhia. Tal modelo possibilita mais acesso e inclusão dos beneficiários a uma gama muito maior de especialidades e serviços médicos — reforçando a importância da digitalização nesse tipo de atendimento.	
Gestão Técnica	Gerenciamento de Implantação	HAPV3: Desenvolvido em parceria com a Roche Diagnostics, foi inaugurado no mês de novembro de 2020, em Recife (PE), um polo de medicina diagnóstica com gestão inteligente, o Núcleo Técnico Operacional (NTO).	Núcleo Técnico Operacional: Desenvolvido em parceria com a Roche Diagnostics, foi inaugurado no mês de novembro de 2020, em Recife (PE), um polo de medicina diagnóstica com gestão inteligente, o Núcleo Técnico Operacional (NTO). Os dados processados nesse Núcleo são integrados em uma plataforma tecnológica, na qual todos os resultados dos exames dos beneficiários são registrados automaticamente. O Núcleo utiliza um avançado processo de criptografia com protocolos de última geração, garantindo a segurança e privacidade das informações. Até a implantação do NTO, cerca de 80% dos exames eram processados nas unidades próprias. Com o Núcleo, esse índice deve chegar a 95% dos exames laboratoriais, aumentando o nível de verticalização.	GI P1 1
		HAPV3: o Hapvida disponibilizou, também em 2021, um game sobre o assunto	Também alinhado a esses propósitos, o Hapvida disponibilizou, também em 2021, um game sobre o assunto, que auxilia o jogador a identificar situações de violência doméstica e a trabalhar formas de prevenção.	GI P1 2
		MDIA3: foram realizadas no decorrer de 2021, sistematicamente, nos veículos internos de comunicação. Ao todo, foram 25 publicações no Workplace, com aproximadamente 30 mil visualizações. Lançamos também uma versão em podcast do Código de Ética, disponível na plataforma de streaming Spotify.	COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO: As comunicações sobre o Código de Ética e as políticas de compliance, dentre elas a Política Anticorrupção, foram realizadas no decorrer de 2021, sistematicamente, nos veículos internos de comunicação. Ao todo, foram 25 publicações no Workplace, com aproximadamente 30 mil visualizações. Lançamos também uma versão em podcast do Código de Ética, disponível na plataforma de streaming Spotify.	GI P1 3



Gestão Técnica	Gerenciamento de Implantação	MDIA3: Além disso, implantamos uma rede social interna (Workplace, da Meta, antigo Facebook) para melhorar a comunicação e a integração dos colaboradores de todos os níveis.	Uma das nossas preocupações, especialmente em momentos de transformação, é manter a conexão dos colaboradores com o propósito e os valores do negócio. Com esse objetivo, promovemos uma revisão no posicionamento da marca corporativa, que passou a ser “Sonhar, realizar, crescer”, repercutindo em uma revisão do nosso propósito, missão, visão e valores, conectando o nosso time de norte a sul do País. Além disso, implantamos uma rede social interna (Workplace, da Meta, antigo Facebook) para melhorar a comunicação e a integração dos colaboradores de todos os níveis.	GI P1 4
		MDIA3: Implantamos um novo sistema de recrutamento e seleção, tanto para seleções externas quanto internas. A plataforma de inteligência artificial Gupy	Implantamos um novo sistema de recrutamento e seleção, tanto para seleções externas quanto internas. A plataforma de inteligência artificial Gupy agiliza o processo seletivo, promove a diversidade, aumenta a assertividade e melhora a experiência dos candidatos durante o processo seletivo.	GI P1 5
		MDIA3: Em maio, implantamos o Check-in Saúde, aplicativo que exige o preenchimento diário do colaborador para acompanhamento do seu estado de saúde	Os colaboradores que pertencem ao grupo de risco para covid-19 foram monitorados e assessorados para um retorno seguro. Em maio, implantamos o Check-in Saúde, aplicativo que exige o preenchimento diário do colaborador para acompanhamento do seu estado de saúde, fornecendo informações para subsidiar as tomadas de decisão de prevenção à pandemia. No total, foram registradas 4.898 avaliações médicas, que tiveram como objetivo monitorar sintomas gripais ou relatos de contato com infectados por covid-19. Foram dadas, ainda, orientações sobre conduta adequada e protocolo de saúde a ser seguido.	GI P1 6
		MDIA3: em parceria com a consultoria THB, foram implementados dois programas via teleatendimento	Ainda sobre benefícios ligados à saúde do colaborador, em parceria com a consultoria THB, foram implementados dois programas via teleatendimento: Programa Mãe Primeiros Passos – Welcome Baby [...] Programa Sempre Bem [...].	GI P1 7

Gestão Técnica	Gerenciamento de Implantação	MDIA3: implementação do Workplace, rede social corporativa da Meta (antigo Facebook), que facilitou a divulgação de campanhas on-line	Um importante destaque do ano é a implementação do Workplace, rede social corporativa da Meta (antigo Facebook), que facilitou a divulgação de campanhas on-line, lives e publicações para as equipes. Agora, todos os colaboradores podem acessar as informações da Companhia em seus celulares e computadores, interagindo e postando suas boas práticas.	GI P1 8
		MDIA3: Ainda em 2021, implementamos a Página de Fornecedores, um website específico	Ainda em 2021, implementamos a Página de Fornecedores, um website específico com informações e materiais destinados a esse público, além da disponibilização de um contato direto com nossa área de Suprimentos. Também publicamos o Código de Conduta de Fornecedores, com o intuito de estabelecer diretrizes e engajar esse público na construção de boas práticas de ESG. A publicação foi divulgada no website da Companhia e na Página de Fornecedores, além de ter sido enviada diretamente por e-mail pela área de Suprimentos.	GI P1 9
		PGMN3: Também em 2021 lançamos uma inteligência artificial de atendimento ao cliente que aumenta a eficiência do sistema de televendas e dos nossos canais digitais.	Atendimento virtual Vida: Também em 2021 lançamos uma inteligência artificial de atendimento ao cliente que aumenta a eficiência do sistema de televendas e dos nossos canais digitais. Além de fazer agendamentos, nossos clientes conseguem informações sobre os serviços solicitados e ainda podem identificar qual é a unidade mais próxima para realizar procedimentos. O atendimento, centrado especialmente nos testes de Covid-19, é o primeiro no setor do varejo farmacêutico a usar como base a tecnologia da Alexa, assistente virtual da Amazon. O desenvolvimento da solução foi feito pelo pmenosLab. Ao ser habilitado no dispositivo é simples de ser usado, basta dizer “Alexa, iniciar Pague Menos”.	GI P2 0
		PGMN3: Lançado em modo teste em 2021, nosso novo aplicativo permite uma experiência muito mais personalizada para nossos clientes.	Novo aplicativo: Lançado em modo teste em 2021, nosso novo aplicativo permite uma experiência muito mais personalizada para nossos clientes. É possível favoritar produtos, consultar quais lojas possuem os itens desejados e agendar exames na Clinic Farma. Além disso, o novo app traz mais integração entre os canais de compra, uma vez que aquisições realizadas em loja também passam a compor a vitrine digital.	GI P2 1

Gestão Técnica	Gerenciamento de Implantação	PGMN3: Em 2021, lançamos o Portal de Serviços em nosso e-commerce, com relevantes melhorias na jornada do cliente.	DIGITALIZAÇÃO DO HUB DE SAÚDE: Em 2021, lançamos o Portal de Serviços em nosso e-commerce, com relevantes melhorias na jornada do cliente. Pelo site, eles conhecem o amplo portfólio de serviços ofertados no Clinic Farma de cada região, podem agendar a aplicação de vacinas, testes rápidos, procedimentos farmacêuticos, solicitar orçamentos de medicamentos especiais e fórmulas manipuladas, além de ter opções de marketplace de teleconsultas. Tudo isso integrado à plataforma de conteúdo Sempre Bem, que oferece dicas sobre saúde e bem-estar geradas por especialistas das mais diversas áreas médicas.	GI P2 2
		PGMN3: Em 2021, iniciamos a implementação de um software que torna o nosso processo de seleção de fornecedores ainda mais estruturado e eficaz.	Tecnologia aplicada à avaliação de fornecedores: Em 2021, iniciamos a implementação de um software que torna o nosso processo de seleção de fornecedores ainda mais estruturado e eficaz. Por meio da ferramenta, realizamos a auditoria econômica, financeira, de viabilidade e técnica de fábrica, bem como analisamos critérios e padrões ASG, levando em consideração as dimensões: social, ambiental e de governança dos parceiros. Nosso próximo passo é expandir a implementação do software para todos os nossos fornecedores, aprimorando a nossa avaliação ambiental e social e fortalecendo nossos compromissos com estes pilares da Agenda ASG.	GI P2 3
	Gerenciamento de Infraestrutura e Plataforma	AERI3: RISCO TECNOLÓGICO	RISCO TECNOLÓGICO: está associado a falhas, indisponibilidade ou obsolescência de equipamentos e instalações produtivas ou fabris, assim como de sistemas informatizados de controle, comunicação, logística e gerenciamento operacional, que prejudiquem ou impossibilitem a continuidade das atividades regulares da organização ou da sua cadeia de valor.	GI FP 1
	Gerenciamento de Infraestrutura e Plataforma	HAPV3: a equipe realizou, em 2021, testes periódicos de intrusão e vulnerabilidade no Sistema do Hapvida.	Ao todo, no ano passado, a equipe de Privacidade contabilizou 101 queixas dos beneficiários em relação à Privacidade e Proteção de Dados — queixas que chegaram pelo website e pelo SAC do Sistema Hapvida. Com o intuito de garantir ainda maior segurança nos dados dos beneficiários, a equipe realizou, em 2021,	GI FP 2

			testes periódicos de intrusão e vulnerabilidade no Sistema do Hapvida.	
Gestão Técnica	Gerenciamento de Infraestrutura e Plataforma	MDIA3: reafirma seu compromisso com as pessoas com deficiência auditiva e mantém seu website oficial 100% acessível	INCLUSÃO: Sempre na busca por uma sociedade mais inclusiva e igualitária, a M. Dias Branco reafirma seu compromisso com as pessoas com deficiência auditiva e mantém seu website oficial 100% acessível em Língua Brasileira de Sinais (Libras). Por meio da intérprete virtual Maya, todos os conteúdos publicados na página podem ser acessados por pessoas surdas, do Brasil inteiro. O acesso à informação é um direito de todos.	GI FP 3
		PGMN3: Atualização do site ASG realizada pela área de Comunicação	Atualização do Site ASG realizada pela área de Comunicação a partir dos dados fornecidos pela Coordenação de ASG.	GI FP 4
	Desenvolvimento e Gerenciamento de Software	BNBR3: Soluções digitais como o App Crediamigo, o Crediamigo Digital e o Agroamigo Net	As microfinanças são parte da revolução digital, intensificada durante a pandemia. Soluções digitais como o App Crediamigo, o Crediamigo Digital e o Agroamigo Net, entre outras, possibilitaram oferecer maiores e melhores oportunidades para toda a região.	DG S1
		HAPV3: A Maida.Health, uma empresa Hapvida, lançou para todo o sistema de saúde brasileiro, ainda em 2020, um software baseado em Inteligência Artificial	• A Maida.Health, uma empresa Hapvida, lançou para todo o sistema de saúde brasileiro, ainda em 2020, um software baseado em Inteligência Artificial que realiza triagem dos casos de pacientes suspeitos de Covid-19, a partir de exames de imagens de raio-x e tomografia computadorizada de tórax.	DG S2
		HAPV3: a companhia utiliza um software com tecnologia de georreferenciamento por meio do qual é possível identificar a disponibilidade de agenda dos dentistas	O credenciamento dos profissionais é realizado com base nas condições de suficiência da rede. Para auxiliar esse processo de forma inteligente, a companhia utiliza um software com tecnologia de georreferenciamento por meio do qual é possível identificar a disponibilidade de agenda dos dentistas frente à demanda dos beneficiários Hapvida.	DG S3
		HAPV3: adquiriu um GRC — software que integra Governança, Risco e Compliance.	Alinhado às melhores práticas e metodologias de gestão, o Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance revisou, no início de 2021, a Política de Riscos do Hapvida. Durante esse ano, a Companhia adotou uma estrutura mais robusta para o gerenciamento de riscos e controles corporativos, modificando toda	DG S4

			metodologia de avaliação de riscos e testes de mitigação. Além disso, a equipe monitorou o Apetite a Riscos aprovado pelo Conselho de Administração, estabeleceu uma governança para a gestão dos riscos e adquiriu um GRC — software que integra Governança, Risco e Compliance.	
Gestão Técnica	Desenvolvimento e Gerenciamento de Software	HAPV3: Por meio de tecnologia desenvolvida 100% internamente (veja mais na página 56), em 2021 o Hapvida aperfeiçoou e ampliou o Telehealth — plataforma de teleconsulta do Sistema	Como evidenciado ainda em 2020, o combate à Covid-19 acelerou o processo de implementação da telemedicina no Sistema Hapvida, sempre em conformidade com as diretrizes do Conselho Federal de Medicina (CFM). Por meio de tecnologia desenvolvida 100% internamente (veja mais na página 56), em 2021 o Hapvida aperfeiçoou e ampliou o Telehealth — plataforma de teleconsulta do Sistema — para diferentes especialidades médicas, dando início a um modelo diferenciado de atendimento e acolhimento digital, que deve ser aprimorado e adotado de forma contínua pela Companhia. Tal modelo possibilita mais acesso e inclusão dos beneficiários a uma gama muito maior de especialidades e serviços médicos — reforçando a importância da digitalização nesse tipo de atendimento.	DG S5
		HAPV3: Desenvolvido em parceria com a Roche Diagnostics, foi inaugurado no mês de novembro de 2020, em Recife (PE), um polo de medicina diagnóstica com gestão inteligente, o Núcleo Técnico Operacional (NTO).	Núcleo Técnico Operacional: Desenvolvido em parceria com a Roche Diagnostics, foi inaugurado no mês de novembro de 2020, em Recife (PE), um polo de medicina diagnóstica com gestão inteligente, o Núcleo Técnico Operacional (NTO). Os dados processados nesse Núcleo são integrados em uma plataforma tecnológica, na qual todos os resultados dos exames dos beneficiários são registrados automaticamente. O Núcleo utiliza um avançado processo de criptografia com protocolos de última geração, garantindo a segurança e privacidade das informações. Até a implantação do NTO, cerca de 80% dos exames eram processados nas unidades próprias. Com o Núcleo, esse índice deve chegar a 95% dos exames laboratoriais, aumentando o nível de verticalização.	DG S6
		MDIA3: compromisso com as pessoas com deficiência auditiva e	INCLUSÃO: Sempre na busca por uma sociedade mais inclusiva e igualitária, a M. Dias Branco reafirma seu compromisso com as pessoas com deficiência auditiva e	DG S7

		mantém seu website oficial 100% acessível	mantém seu website oficial 100% acessível em Língua Brasileira de Sinais (Libras). Por meio da intérprete virtual Maya, todos os conteúdos publicados na página podem ser acessados por pessoas surdas, do Brasil inteiro. O acesso à informação é um direito de todos.	
Gestão Técnica	Desenvolvimento e Gerenciamento de Software	MDIA3: Ampliamos nossas iniciativas de robotização de processos	Avançamos rumo à Indústria 4.0 com o piloto de sistema MES (Manufacturing Execution System) proporcionando incremento de eficiência nas linhas de produção. Iniciamos também o uso de inteligência artificial para evolução do processo de precificação. Digitalizamos todo o processo de recrutamento, seleção e admissão de novos colaboradores. Ampliamos nossas iniciativas de robotização de processos com melhoria de cerca de 60% na produtividade, como nos casos aplicados no cadastro de clientes e conciliação de recebimentos.	DG S8
		MDIA3: Implantamos um novo sistema de recrutamento e seleção [...] A plataforma de inteligência artificial Gupy	Implantamos um novo sistema de recrutamento e seleção, tanto para seleções externas quanto internas. A plataforma de inteligência artificial Gupy agiliza o processo seletivo, promove a diversidade, aumenta a assertividade e melhora a experiência dos candidatos durante o processo seletivo.	DG S9
		MDIA3: o Check-in Saúde, aplicativo que exige o preenchimento diário do colaborador	Os colaboradores que pertencem ao grupo de risco para covid-19 foram monitorados e assessorados para um retorno seguro. Em maio, implantamos o Check-in Saúde, aplicativo que exige o preenchimento diário do colaborador para acompanhamento do seu estado de saúde, fornecendo informações para subsidiar as tomadas de decisão de prevenção à pandemia. No total, foram registradas 4.898 avaliações médicas, que tiveram como objetivo monitorar sintomas gripais ou relatos de contato com infectados por covid-19. Foram dadas, ainda, orientações sobre conduta adequada e protocolo de saúde a ser seguido.	DG S10
		MDIA3: implementamos a Página de Fornecedores, um website específico	Ainda em 2021, implementamos a Página de Fornecedores, um website específico com informações e materiais destinados a esse público, além da disponibilização de um contato direto com nossa área de	DG S11

			Suprimentos. Também publicamos o Código de Conduta de Fornecedores, com o intuito de estabelecer diretrizes e engajar esse público na construção de boas práticas de ESG. A publicação foi divulgada no website da Companhia e na Página de Fornecedores, além de ter sido enviada diretamente por e-mail pela área de Suprimentos.	
Gestão Técnica	Desenvolvimento e Gerenciamento de Software	PGMN3: Atualização do site ASG realizada pela área de Comunicação	Atualização do Site ASG: Atualização do site ASG realizada pela área de Comunicação a partir dos dados fornecidos pela Coordenação de ASG.	DG S1 2
		PGMN3: Atendimento virtual Vida	Atendimento virtual Vida: Também em 2021 lançamos uma inteligência artificial de atendimento ao cliente que aumenta a eficiência do sistema de televendas e dos nossos canais digitais. Além de fazer agendamentos, nossos clientes conseguem informações sobre os serviços solicitados e ainda podem identificar qual é a unidade mais próxima para realizar procedimentos. O atendimento, centrado especialmente nos testes de Covid-19, é o primeiro no setor do varejo farmacêutico a usar como base a tecnologia da Alexa, assistente virtual da Amazon. O desenvolvimento da solução foi feito pelo pmenosLab. Ao ser habilitado no dispositivo é simples de ser usado, basta dizer “Alexa, iniciar Pague Menos”.	DG S1 3
		PGMN3: Novo aplicativo	Novo aplicativo: Lançado em modo teste em 2021, nosso novo aplicativo permite uma experiência muito mais personalizada para nossos clientes. É possível favoritar produtos, consultar quais lojas possuem os itens desejados e agendar exames na Clinic Farma. Além disso, o novo app traz mais integração entre os canais de compra, uma vez que aquisições realizadas em loja também passam a compor a vitrine digital.	DG S1 4
		PGMN3: lançamos o Portal de Serviços em nosso e-commerce	DIGITALIZAÇÃO DO HUB DE SAÚDE: Em 2021, lançamos o Portal de Serviços em nosso e-commerce, com relevantes melhorias na jornada do cliente. Pelo site, eles conhecem o amplo portfólio de serviços ofertados no Clinic Farma de cada região, podem agendar a aplicação de vacinas, testes rápidos, procedimentos farmacêuticos, solicitar orçamentos de medicamentos especiais e fórmulas	DG S1 5

			manipuladas, além de ter opções de marketplace de teleconsultas. Tudo isso integrado à plataforma de conteúdo Sempre Bem, que oferece dicas sobre saúde e bem-estar geradas por especialistas das mais diversas áreas médicas.	
Gestão Técnica	Desenvolvimento e Gerenciamento de Software	PGMN3: UP Code Nosso programa de Formação de Desenvolvedores de Sistemas com foco no processo de aceleração digital da nossa rede. [...]A proposta do programa é promover desenvolvimento profissional, não apenas para mão de obra interna da Companhia	UP Code Nosso programa de Formação de Desenvolvedores de Sistemas com foco no processo de aceleração digital da nossa rede. A primeira turma contou com 26 jovens selecionados, sendo um terço deles em situação de vulnerabilidade social de Fortaleza (CE). A proposta do programa é promover desenvolvimento profissional, não apenas para mão de obra interna da Companhia, mas para capacitar outras pessoas para o mercado de trabalho. São seis meses de treinamento e, ao fim, metade da turma teve acesso a um bolsa integral para graduação em tecnólogo de sistemas/desenvolvedor na UP Farma.	DG S1 6
		PGMN3: Em 2021, iniciamos a implementação de um software que torna o nosso processo de seleção de fornecedores ainda mais estruturado e eficaz.	Tecnologia aplicada à avaliação de fornecedores: Em 2021, iniciamos a implementação de um software que torna o nosso processo de seleção de fornecedores ainda mais estruturado e eficaz. Por meio da ferramenta, realizamos a auditoria econômica, financeira, de viabilidade e técnica de fábrica, bem como analisamos critérios e padrões ASG, levando em consideração as dimensões: social, ambiental e de governança dos parceiros. Nosso próximo passo é expandir a implementação do software para todos os nossos fornecedores, aprimorando a nossa avaliação ambiental e social e fortalecendo nossos compromissos com estes pilares da Agenda ASG.	DG S1 7