

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA - UNIARA**  
**MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO AMBIENTE**

**UM ESTUDO SOBRE INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: ANÁLISE  
DE FERRAMENTAS E VERIFICAÇÃO DA APLICAÇÃO NUMA EMPRESA PRODUTORA  
DE MATERIAL DE ESCRITÓRIO**

**André Luiz Romano**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Centro Universitário de Araraquara,  
como parte das exigências para obtenção  
do título de Mestre em Desenvolvimento  
Regional e Meio Ambiente.**

**ARARAQUARA-SP  
2010**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA - UNIARA**  
**MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO AMBIENTE**

**UM ESTUDO SOBRE INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: ANÁLISE  
DE FERRAMENTAS E VERIFICAÇÃO DA APLICAÇÃO NUMA EMPRESA DO SETOR DE  
MATERIAL PARA ESCRITÓRIO**

**André Luiz Romano**

**ORIENTADOR: Prof. Dr. José Luís Garcia Hermosilla**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Centro Universitário de Araraquara,  
como parte das exigências para obtenção  
do título de Mestre em Desenvolvimento  
Regional e Meio Ambiente.**

**ARARAQUARA-SP  
2010**

## FICHA CATALOGRÁFICA

R665e Romano, André Luiz.

Um estudo sobre a sustentabilidade corporativa: Análise de ferramentas e verificação da aplicação numa empresa produtora do setor de material de escritório /André Luiz Romano.- Araraquara: Centro Universitário de Araraquara, 2009.

156f.

Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Meio ambiente - Centro Universitário de Araraquara - UNIARA.

Área de Concentração: Dinâmica Regional e Alternativas de Sustentabilidade.

Orientador: Prof. José Luis Garcia Hermosilla

1. Sustentabilidade corporativa. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Indicadores de sustentabilidade. 4. Gestão socioambiental. I. Título.

CDU 504.03



Centro Universitário de Araraquara

Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro - Araraquara - SP  
CEP 14801-320 - Caixa Postal 68 - Fone/Fax: (16) 3301-7100

www.uniara.com.br

**DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Desenvolvimento  
Regional e Meio Ambiente**

Candidato(a) : André Luiz Romano

Área de Concentração: **Dinâmica Regional e Alternativas de  
Sustentabilidade**

Linha de Pesquisa: **Empresa e Sustentabilidade**

| Examinadores   | CONCEITO |
|--|----------|
| Prof. Dr. José Luis Garcia Hermosilla<br>(Orientador[a]) | APROVADO |
| Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers                    | aprovado |
| Profa. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva               | Aprovado |

Observações:

---

---

---

Araraquara, 26 de fevereiro de 2010

  
**Prof. Dr. José Luis Garcia Hermosilla**  
Presidente



Centro Universitário de Araraquara

Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro - Araraquara - SP  
CEP 14801-320 - Caixa Postal 68 - Fone/Fax: (16) 3301-7100

[www.uniara.com.br](http://www.uniara.com.br)

BANCA DE DEFESA

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Valéria', written over a horizontal line.

Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers  
UNIMEP - Piracicaba

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ethel', written over a horizontal line.

Profa. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva  
UNIARA - Araraquara

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'José Luis', written over a horizontal line.

Prof. Dr. José Luis Garcia Hermosilla  
UNIARA - Araraquara

*Dedico esse trabalho aos meus melhores amigos:*

*Isabela, Rafael, Felipe e Carolina.*

“... toda beleza do ser humano consiste em se tornar algo melhor do que se foi...”.

Stefan Zweig

## **AGRADECIMENTOS**

A minha família, especialmente aos meus pais Paulo e Cecília, pelo incentivo e carinho. Aos meus filhos Rafael, Felipe e Carolina, pelo afeto e compreensão nos momentos de ausência que a pesquisa demandou. E por fim, mas não menos importante, para a Isabela, minha grande companheira, amiga e revisora, pelo afeto, apoio e determinação com que encarou esse nosso projeto;

Ao Professor Dr. José Luís Garcia Hermosilla, por sua orientação e revisões preciosas, pela paciência e atenção. Aos professores e funcionários do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente do Centro Universitário de Araraquara;

As Professoras Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva e Dra. Valéria Rueda Elias Spers, pelas significativas e fundamentais considerações feitas durante a elaboração deste trabalho;

Aos meus amigos e colegas: Adonias, Aquiles, David, Ediberto, Edmundo, Jairo, Ricardo, Valdemar, Angela e tantos outros, que de alguma forma colaboraram com a realização dessa pesquisa;

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram ou se interessem pela temática contida neste trabalho.



## RESUMO

A incorporação de práticas responsáveis de gestão socioambiental tem caracterizado o comportamento de empresas mais integradas e preocupadas com a natureza do desempenho organizacional. Estas práticas, quando apoiadas em três pilares básicos (econômico, ambiental e social) podem levar a ganhos no resultado financeiro. O objetivo desse trabalho foi a discussão do paradigma cartesiano e mecanicista, partindo das críticas do Desenvolvimento Sustentável, sua origem e evolução, até a absorção pelo segmento empresarial, enfatizando as diferentes formas de mensuração através de indicadores e ferramentas da gestão socioambiental. Dentre as principais ferramentas estão: *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), *Global Reporting Initiative* (GRI), Relatório Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e duas iniciativas brasileiras: o Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial (PEPSE) e o Método de Avaliação dos Indicadores de Sustentabilidade de uma Organização (MAIS). Foram pesquisadas também ferramentas de apoio a gestão socioambiental, como certificações e normas: *International Organization for Standardization* (ISO), *Forest Stewardship Council* (FSC), a *Social AccountAbility 8000* (SA8000), entre outros. O trabalho abordou o paradigma cartesiano como um obstáculo a incorporação da sustentabilidade, além de questões como os pontos de convergência entre a empresa e a sociedade, foi possível verificar a importante função que o consumo consciente terá na seletividade das marcas. Como complemento foi analisado o caso de uma das principais empresas produtoras de material de escritório do Brasil. No centro da análise estiveram as principais questões socioambientais responsáveis por impactos econômicos em seu negócio. Por intermédio dos Indicadores Ethos (RSE) e outras práticas, a temática foi analisada na empresa, fazendo um enquadramento com matriz de sustentabilidade. Como resultado, verificou-se que a empresa demonstra motivação, esforço, capacidade e alinhamento organizacional, porém, não mensura completamente os impactos das ações socioambientais nos resultados financeiros, não sendo, portanto, um caso de sucesso pleno em termos de Sustentabilidade Corporativa.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade Corporativa, Desenvolvimento Sustentável, Indicadores de Sustentabilidade e Gestão Socioambiental.

## **ABSTRACT**

*The incorporation of environmental management practices has characterized the behavior of integrated companies, which are worried about the nature of organizational performance. These practices, when supported by the three basic pillars (economic, environmental and social), can lead to gains in financial results. The purpose of this paper was to discuss the mechanistic Cartesian paradigm, based on the criticism of Sustainable Development, its origin and historical development, dealing with its absorption by the corporate sector and emphasizing its different forms of measurement through indicators and environmental management tools. Among the main searched tools are: Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Global Reporting Initiative (GRI) Ethos Social Responsibility Report (RSE), and two Brazilians initiatives, (PEPSE) and (MAIS). Some tools to support environmental management were also studied, such as certifications and standards used by companies, including: International Organization for Standardization (ISO), Forest Stewardship Council (FSC), Social Accountability 8000 (SA8000) and others. The paper treated the Cartesian Paradigm as an obstacle to the incorporation of sustainability, and discussed points of convergence between business and society, by which was established the important function that the conscious consumption will have on the selectivity of the marks. Additionally to literature, this study analyzed the case of the most important office supplies producers in Brazil. The intended was analyzing the most important environmental questions, responsible for economic impacts in the company business. Through the Ethos (RSE) and other practices, Sustainability was discussed in the company, making a frame with the array of sustainability. The paper confirmed that the company demonstrates motivation, implementation capacity and organizational alignment, however does not measure the impacts of environmental actions in the financial results, and therefore not a full success in terms of Triple Bottom Line.*

**Key-words:** *Triple Bottom Line, Sustainable Development, Sustainability Indicators and Environmental Management.*

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| FIGURA 1 – Evolução do Conceito de Sustentabilidade.....                                     | 10  |
| FIGURA 2 – Alinhamento dos pilares da sustentabilidade corporativa .....                     | 48  |
| FIGURA 3 – Adaptação - The 'smart' zone.....   | 50  |
| FIGURA 4 – Modelo de Sustentabilidade adotado pela empresa .....                             | 103 |
| FIGURA 5 – Localização das plantas da empresa no mundo .....                                 | 104 |
| FIGURA 6 – Gráfico de Abrangência e Profundidade.....  | 126 |
| FIGURA 7 – Análise no relatório para correlação com outras iniciativas.....                  | 127 |
| FIGURA 8 – Análise da profundidade do indicador Ethos (Dados da empresa).....                | 129 |
| FIGURA 9 – Resultados dos indicadores nos anos de 2003 versus 2006 ( <i>Benchmark</i> )..... | 130 |
| FIGURA 10 – Resultados dos indicadores nos anos de 2003 versus 2006 (Grupo Ethos)....        | 131 |
| FIGURA 11 – Grau de Sustentabilidade conforme a Matriz de Sustentabilidade (2003) .....      | 136 |
| FIGURA 12 – Grau de Sustentabilidade conforme a Matriz de Sustentabilidade (2006) .....      | 137 |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| QUADRO 1 – Comparação entre os paradigmas .....                                      | 25  |
| QUADRO 2 – Matriz de Sustentabilidade Corporativa .....                              | 44  |
| QUADRO 3 – Comparação entre as iniciativas .....                                     | 80  |
| QUADRO 4 – Comparação de Iniciativas – Dimensão Econômica .....                      | 84  |
| QUADRO 5 – Comparação de Iniciativas – Dimensão Social .....                         | 85  |
| QUADRO 6 – Comparação de Iniciativas – Dimensão Ambiental .....                      | 86  |
| QUADRO 7 – Comparação entre Competitividade e Sustentabilidade .....                 | 91  |
| QUADRO 8 – Relação do Grau de Sustentabilidade da Matriz com os Indicadores Ethos .. | 133 |

## LISTA DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| TABELA 1 – Análise Comparativa com as empresas <i>Benchmark</i> .....              | 130 |
| TABELA 2 – Análise Comparativa com as empresas do banco de dados Ethos.....        | 132 |
| TABELA 3 – Grau de Sustentabilidade da Matriz com os Indicadores Ethos (2003)..... | 134 |
| TABELA 4 – Grau de Sustentabilidade da Matriz com os Indicadores Ethos (2006)..... | 135 |
| TABELA 5 – Análise Comparativa com os dados da empresa, Benchmark e banco Ethos..  | 135 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

BCSD – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo

CSM – *Forum for Corporate Sustainability Management*

CSR – *Corporate Social Responsibility*

DDT – Dicloro-Difenil-Tricloroetano

DJSI – *Dow Jones Sustainability Index*

ETE – Estação de Tratamento de Efluentes

FABIQUS – Sistema Integrado de Gestão para Qualidade, Meio Ambiente e Normas Sociais

FBDS – Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável

FGV FAESP – Fundação Getúlio Vargas - Faculdade de Administração de Empresa do Estado de São Paulo

FSC – *Forest Stewardship Council*

GRI – *Global Reporting Initiative*

IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IDI-E – Índice de Desenvolvimento Infantil Empresarial

IFC – *International Finance Corporation*

IMD – *International Institute for Management Development*

IPCC'S – *First Assessment Report Sundsvall*

ISE Bovespa – Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo

ISEA – *Institute of Social and Ethical Accountability*

ISO – *International Organization for Standardization*

LGA Intercert - Organização alemã responsável pelas certificações dos sistemas de gestão

MAIS – Método de Avaliação dos Indicadores de Sustentabilidade de uma Organização

MIT – *Massachusetts Institute of Technology*

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

P&C – Princípios e Critérios

PEPSE – Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial

PIB – Produto Interno Bruto

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SA8000 – *Social AccountAbility 8000*

SIS – *Swedish Standard Institute*

SPRU – *Science and Technology Policy Research Unit*

TBL – *Triple Bottom Line*

UNB – Universidade de Brasília

UNDP – *United Nations Development Program*

UNEP – *United Nations Environment Programme*

UNEP FI – *United Nations Environment Programme Finance Initiative*

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e cultura

UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

VPL – Valor Presente Líquido

WWF – *World Wild Life*

WEF – *The World Economic Forum*

# SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1. Apresentação.....   | 1         |
| 1.2. Problemática .....  | 6         |
| 1.3. Objetivos e Limitações da Pesquisa.....                                   | 7         |
| 1.4. Delimitação do Estudo.....  | 7         |
| 1.5. Organização do Trabalho.....  | 8         |
| <b>2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL 10</b>                                       |           |
| 2.1. Evolução do Conceito de Desenvolvimento Sustentável .....                 | 10        |
| 2.1.1. O surgimento da consciência ambiental .....                             | 11        |
| 2.1.2. Abertura de espaço para conferências .....                              | 13        |
| 2.1.2.1. Conferência de Estocolmo e o Clube de Roma .....                      | 13        |
| 2.1.2.2. Declaração de Cocoyok e relatório Dag-Hammarskjöld .....              | 18        |
| 2.1.2.3. Estratégia de desenvolvimento: relatório Brundtland.....              | 19        |
| 2.1.2.4. ECO 92 no Rio de Janeiro .....  | 21        |
| 2.1.2.5. Protocolo de Quioto .....   | 22        |
| 2.1.3. Capitalismo versus sustentabilidade .....                               | 24        |
| <b>3. SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL.....</b>                                    | <b>30</b> |
| 3.1. Origens da Responsabilidade Empresarial .....                             | 30        |
| 3.2. As Dimensões da Sustentabilidade Corporativa.....                         | 33        |
| 3.2.1. A dimensão econômica e a governança corporativa.....                    | 33        |
| 3.2.2. A dimensão ambiental e a gestão ambiental.....                          | 35        |
| 3.2.3. A dimensão social e a responsabilidade social corporativa.....          | 36        |
| 3.3. Parâmetros de Sustentabilidade Corporativa .....                          | 38        |
| 3.4. Inter-Relação entre os Parâmetros de Sustentabilidade.....                | 43        |
| 3.5. Abordagem <i>Triple Bottom Line</i> como Estratégia para os Negócios..... | 47        |
| 3.6. Pontos de Convergência entre Empresa e Sociedade .....                    | 52        |
| <b>4. MEDIR A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA .....</b>                           | <b>57</b> |
| 4.1. Relatórios de Sustentabilidade Corporativa.....                           | 57        |
| 4.1.1. <i>Dow Jones Sustainability Index: DJSI</i> .....                       | 60        |
| 4.1.2. Relatório <i>Global Reporting Initiative: GRI</i> .....                 | 62        |
| 4.1.3. Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial: RSE.....      | 65        |
| 4.1.4. Outras iniciativas de mensuração da sustentabilidade empresarial .....  | 71        |
| 4.2. Análise Comparativa das Abordagens .....                                  | 78        |
| 4.2.1 A sustentabilidade mensurada por questionários.....                      | 79        |
| 4.2.2 A sustentabilidade mensurada por auditorias .....                        | 87        |
| 4.3. Objetivo dos Diversos Grupos de Interesses – <i>Stakeholders</i> .....    | 89        |



## SUMÁRIO

|   |            |
|---|------------|
| <b>5. METODOLOGIA.....</b>  | <b>93</b>  |
| 5.1. Apresentação da Metodologia .....                                    | 93         |
| 5.2. Classificação da Pesquisa .....                                      | 93         |
| <b>6. ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO.....</b> | <b>98</b>  |
| 6.1. Casos Práticos de Aplicação da Ferramenta .....                      | 98         |
| 6.2. Sustentabilidade Corporativa na Empresa em Estudo .....              | 101        |
| 6.3. Aspectos Relevantes para a Gestão Socioambiental.....                | 107        |
| 6.3.1. Aspectos Florestais: Projetos, Programas e Percepção.....          | 107        |
| 6.3.2. Aspectos industriais: Projetos e percepções .....                  | 115        |
| 6.3.3. Aspectos Mercadológicos: Questões e Percepção .....                | 119        |
| 6.4. Análise dos dados do Instituto Ethos para a Empresa em Estudo .....  | 125        |
| 6.4.1 Analisando o indicador de profundidade e abrangência.....           | 128        |
| 6.4.2 Aderência com a Matriz de Sustentabilidade .....                    | 133        |
| 6.5. Conclusões e Considerações Finais .....                              | 139        |
| 6.6. Sugestões de uma Agenda para Estudos Futuros.....                    | 143        |
| <b>7. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA .....</b>                                  | <b>144</b> |
| <b>8. APÊNDICE.....</b>   | <b>155</b> |
| 8.1. Apêndice I - Entrevista semi Estruturada com Gestores .....          | 155        |
| <b>9. ANEXOS.....</b>   | <b>156</b> |
| 9.1. Anexo I - Modelo de Questionário do Instituto Ethos.....             | 156        |

# 1. INTRODUÇÃO

---

## 1.1. Apresentação

Nos últimos trinta anos, o tema desenvolvimento sustentável ganhou importância e se difundiu pelo mundo de uma maneira acelerada. Existem diferenças entre os diversos pontos de vista quanto ao que é exatamente a sustentabilidade, entretanto, há uma concordância quanto à necessidade de se reduzir a poluição ambiental, desperdícios e diminuir o índice de pobreza mundial (BARONI, 1992).

As preocupações com a Sustentabilidade surgem nos anos 70, por intermédio do Ecodesenvolvimento<sup>1</sup>; esse conceito deu origem nos anos 80 ao que hoje é chamado de Desenvolvimento Sustentável. Devido a característica finita que os recursos apresentam, desde a década de 80 as pressões da sociedade se focaram contra os problemas ambientais como extrativismo, erosão dos solos, efeito estufa e outros aspectos naturais.

Jacobi (2005) menciona que a partir de 1990 os debates internacionais sobre ambientalismo passaram a questionar o estilo de vida e os padrões de consumo das sociedades desenvolvidas, pois um quarto da população mundial vive nos países desenvolvidos e demanda três quartos dos recursos naturais do planeta, limitando a capacidade dos países subdesenvolvidos no incremento de seus níveis de bem-estar. Com o questionamento sobre formas de combater o consumismo dos países desenvolvidos, surgem conceitos que visam compreender melhor as suas causas, auxiliando na elaboração de estratégias que levem a um debate sobre as mudanças possíveis e os processos que as acompanham.

---

<sup>1</sup> Termo cunhado por Maurice Strong, que corresponde a um modelo de desenvolvimento adaptado às características de áreas rurais de países subdesenvolvidos. Consistia basicamente na utilização de recursos de maneira racional, não levando a seu esgotamento. O modelo era pensado na realidade dos países subdesenvolvidos por se acreditar que estes não se iludiriam com o crescimento nos padrões da sociedade industrial desenvolvida.

Nesse contexto é que se caracteriza o modelo de desenvolvimento dos anos 90, proporcionando reflexões com relação a alguns custos ambientais e sociais que atualmente não são internalizados pelas empresas, conforme demonstrado por Coral:

O setor produtivo mundial é o maior consumidor de recursos naturais e também o maior responsável pela poluição. Sendo detentor de grande parte da riqueza gerada, é o que possui o maior volume de recursos e tecnologia. Por isso, a tendência é que as organizações absorvam a responsabilidade pelo desenvolvimento sustentável das comunidades na qual estão inseridas, passando a internalizar e a considerar como parte integral dos custos produtivos, o tratamento efetivo dos seus resíduos e a preocupação com a sustentabilidade de seus produtos ao longo de todo o ciclo de vida dos mesmos. Mas, para atingir esta situação desejável, terá que planejar e desenvolver novas tecnologias, além de inovar seus processos. (CORAL, 2002, p.15)

Devido a esse cenário exige-se das empresas uma adequação dos seus objetivos de lucratividade através de práticas responsáveis, que se tornam cada vez mais ousadas, seja por retorno de capital investido ou participação de mercado. O atual cenário econômico, mais sensível às questões socioambientais principalmente do ponto de vista mercadológico e legal, tem influenciado as empresas de uma forma geral a repensarem suas estratégias no sentido de internalizarem custos socioambientais, conforme apontado por Coral (2002).

A evolução temática da Sustentabilidade Empresarial, em função de sua importância para as organizações, vem consolidando uma nova área de pesquisa denominada Sustentabilidade Corporativa, na qual os pilares de sustentação da estratégia passam a considerar as dimensões econômica, ambiental e social. Um dos maiores desafios para as organizações reside na mensuração adequada da sustentabilidade empresarial, a qual deverá além de apresentar aderência às expectativas organizacionais mais específicas, considerar também os aspectos legais, mercadológicos e socioambientais.

De acordo com Strobel (2005), questões como a globalização, governança corporativa, contabilidade e cidadania, tornaram-se foco de debates da política e gestão em algumas organizações nos últimos anos. Os esforços dessas organizações têm auxiliado no desenvolvimento de novos indicadores, capazes de mensurar a sustentabilidade empresarial.

Friedman (1970) a partir de sua interpretação clássica liberal acerca do consumo é possível verificar que a internalização das questões ambientais e sociais são prejudiciais ao lucro, problematizando ainda mais a discussão sobre sustentabilidade. Nesse contexto o meio

ambiente é entendido como um bem comum, sendo seus impactos considerados externalidades e que não seriam de responsabilidade do negócio. No entanto, a sustentabilidade corporativa aponta uma proposta de internalização desses custos ambientais e sociais gerados nas atividades empresariais, o que pode ser bem visto pelo consumidor, no momento de efetuar a decisão de compra, portanto, potencial de geração de valor ao negócio.

A visão liberal predominante no capitalismo das últimas décadas é responsável pelo retardamento da incorporação de práticas de sustentabilidade pelos empreendimentos. Nesse ambiente, os recursos eram entendidos como externalidades que não caberiam ao negócio, podendo inclusive prejudicar e até inviabilizar certas práticas empresariais.

Savitz (2006) contradiz o que pregava Friedman sobre a maximização do lucro. Ele aponta para algo diferente da visão ortodoxa de que a empresa deve se concentrar apenas no aspecto do lucro máximo do seu negócio, sem considerar questões socioambientais. A nova proposta passa a tratar os dilemas da sustentabilidade não como riscos, mas sim como oportunidades. De acordo com Elkington (1997) a transição para o modo sustentável não é uma questão simples para as empresas, pois elas serão forçadas a pressionar sua cadeia de negócios, com impactos significativos nas relações com seus fornecedores, parceiros e clientes. Essas pressões serão seguidas também por uma profunda mudança nas expectativas da sociedade, com reflexos no mercado de negócios local e global.

Almeida (2007) salienta que se a atual tendência de consumo for mantida os atuais serviços ambientais<sup>2</sup> gratuitos não poderão continuar disponíveis ou se tornarão de alto custo num futuro previsível, pois esses custos terão de ser internalizados em todos os níveis da cadeia produtiva, alterando e dificultando o ambiente de negócios para todas as empresas. Esse entendimento leva a um esgotamento do modelo liberal, não havendo mais argumentos para a não internalização dos custos socioambientais.

Com o aprofundamento da discussão temática sobre sustentabilidade e globalização, percebeu-se a importância de um fator fundamental para a integração: governança corporativa, dado que atua na transparência e na redução de conflitos das diversas partes

---

<sup>2</sup> São serviços úteis oferecidos pelos ecossistemas para o homem, como a regulação de gases (produção de oxigênio e seqüestro de carbono), belezas cênicas, conservação da biodiversidade, proteção de solos e regulação das funções hídricas.

interessadas (IBGC, 2004) <sup>3</sup>. A Governança Corporativa pode apontar oportunidades de criação de valor. Essa forma de gerir auxilia na mensuração e acompanhamento do desempenho das atividades corporativas.

O conceito de Governança Corporativa definido por Siffert (1996) mostra o uso de sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem decisões sobre a alocação de recursos em acordo com os interesses dos proprietários. As questões de governança corporativa ganharam maior relevância a partir do surgimento das modernas corporações, nas quais há separação entre controle e gestão.

Nesse novo cenário globalizado que contempla organizações com filosofias modernas surgiu a chamada Sustentabilidade Corporativa ou *Triple Bottom Line* (TBL), que abrange os resultados de uma empresa, sejam eles medidos em termos econômicos, ambientais e sociais (ELKINGTON, 1997). Esses resultados qualitativos e quantitativos são apresentados nos relatórios corporativos das empresas interessadas em mensurar seu nível de desenvolvimento sustentável. São medições de caráter voluntário ou ainda chamada de ferramenta de autodiagnóstico, sendo que hoje na Europa Ocidental 68% das organizações multinacionais utilizam este tipo de relatórios e nos Estados Unidos, mesmo a percentagem sendo menor (41%), apresenta um importante crescimento<sup>4</sup>.

De acordo com Savitz (2006), o TBL captura a essência da sustentabilidade por ser capaz de mensurar o impacto das atividades de uma empresa no mundo; assim ter esse dispositivo hoje gera um aumento de valor da empresa e da marca, além de uma valorização perante o consumidor. As tendências atuais do mercado consumidor exercem uma pressão através da escolha preferencial de produtos que não agredam o meio ambiente, cuidem do ser humano e respeitem as legislações vigentes. Como resultado desse fenômeno às empresas que não se adequarem restará a rejeição aos produtos da marca, o que inevitavelmente desencadeará em problemas no resultado financeiro.

Segundo Magalhães (2006) o comportamento do lucro fácil e irresponsável também gera o desastre socioambiental, cuja intensidade e seriedade estão razoavelmente difundidas.

---

<sup>3</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

<sup>4</sup> Dados obtidos em <http://www.tbli.org>.

As corporações precisam entender que apenas uma estratégia baseada em respeito ambiental e inclusão social dos diversos *stakeholders*<sup>5</sup> levam ao lucro sustentável e à existência no longo prazo.

Foram desenvolvidas inúmeras metodologias com o intuito de avaliar a Sustentabilidade Corporativa, dentre as quais se destacam:

- i) o *Dow Jones Sustainability Index* (2003), que tem como meta acompanhar o desempenho de empresas em termos de sustentabilidade corporativa, informando os investidores sobre riscos e oportunidades a que o capital está sujeito;
- ii) o *Global Reporting Initiative* (2003), relatório voluntário que visa aumentar a qualidade, o rigor, e a utilidade de relatórios para a sustentabilidade corporativa, apresentando uma abordagem integrada dos diversos públicos de interesse envolvidos no negócio;
- iii) o Relatório Social Empresarial do Instituto Ethos (2003), que objetiva auxiliar as empresas a gerenciarem os impactos sociais e ambientais negativos decorrentes de suas atividades.

No Brasil foram desenvolvidas outras duas metodologias que também visam mensurar a sustentabilidade corporativa:

- i) Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial – PEPSE, desenvolvido por Elza Coral (2002);
- ii) Método de Avaliação dos Indicadores de Sustentabilidade de uma Organização – MAIS, desenvolvido por João Hélvio Righi de Oliveira (2002).

Strobel (2005) argumenta que essas iniciativas possuem enfoques diferentes na mensuração da criação de valor, tanto para o *shareholder*<sup>6</sup> quanto para os *stakeholders*, pois as diversas propostas de mensuração da Sustentabilidade Corporativa atribuem diferentes pesos às três dimensões da sustentabilidade<sup>7</sup>, em função justamente da necessidade de atender

---

<sup>5</sup> Corresponde a qualquer pessoa ou organização detentora de interesse num determinado projeto (considera-se qualquer participação, seja ela a favor ou contra o empreendimento).

<sup>6</sup> Corresponde ao acionista que é sócio participante da gestão da sociedade na medida em que detém capital, tendo direito de voto proporcional à sua quantidade de ações. Na sociedade, o detentor de mais ações tem o direito a mais votos.

<sup>7</sup> As três dimensões da Sustentabilidade são a Econômica, Ambiental e Social.

um ou outro *stakeholders*. Um acionista é entendido como um *shareholder*, porém é também um *stakeholder*.

Para Elkington (2001), as empresas que se voltarem a esse tipo de análise terão resultados futuros melhores por acreditarem que nesse mesmo futuro, o mercado consumidor terá um grau mais elevado de consciência socioambiental, assim como maior exigência por informações a respeito do impacto econômico, social e ambiental de suas opções de compra.

## 1.2. Problemática

Com o esgotamento dos recursos naturais e os impactos ambientais causados pelo seu uso, ganha cada vez mais destaque em todos os cenários a questão da sustentabilidade, principalmente pelo fato das empresas, que são as maiores consumidoras de tais recursos, não internalizarem os custos ambientais, provocando seu esgotamento, onerando assim a humanidade atual e futura.

Na construção do trabalho é abordada a evolução conceitual e histórica de Desenvolvimento Sustentável, assim como sua relação com o segmento empresarial e suas formas de mensuração. Uma questão crucial é justamente a forma com que tal conceito é monitorado, principalmente do ponto de vista financeiro dos *stakeholders* envolvidos, os quais em sua diversidade possuem focos diferentes. Uma questão importante, que vem despertando alguma curiosidade no âmbito acadêmico e empresarial, é como as atuais propostas de mensuração da sustentabilidade tratam em suas diferentes perspectivas a temática. Além disso, outro aspecto relevante é se essas iniciativas tem sido suficientes para explicar o que é a sustentabilidade corporativa.

São inúmeras as propostas de indicadores e ferramentas de apoio a sustentabilidade corporativa, mas algumas dessas propostas vêm sendo incorporadas pelas empresas de maneira mais efetiva. Nesse sentido, se estabelece a busca por verificar num sistema de gestão socioambiental, a existência de um caso prático de sucesso de utilização dessas ferramentas.

Quais as principais ferramentas para a mensuração e análise da sustentabilidade Corporativa mais comumente são utilizadas atualmente? Quais vantagens e fragilidades existem em cada uma dessas ferramentas? Existem diferenças de percepções, atitudes e comportamento dos diversos responsáveis pela sustentabilidade?

### **1.3. Objetivos e Limitações da Pesquisa**

O objetivo dessa pesquisa é a análise de como podem ser identificados no setor produtivo casos de sucesso de sustentabilidade corporativa, suas principais ferramentas e indicadores. Nela se fez uma verificação acadêmica do assunto, buscando identificar a existência de efetiva aplicação prática desses conceitos no planejamento, execução, monitoramento e mensuração de estratégias. Assim se mostra a caracterização de uma das principais empresas brasileiras na produção de material de escritório e a identificação em seu plano de negócios, de um modelo de gestão socioambiental que se apresente nos padrões do conceito de Sustentabilidade Corporativa. Não se pretende com esse trabalho um aprofundamento das questões específicas que envolvem o conceito de Desenvolvimento Sustentável, apenas criar uma base que permita minimamente a contextualização nos ambientes de negócios.

É pretendido ainda nesse trabalho buscar a verificação de como se dá a integração das práticas de gestão socioambiental com a estratégia organizacional, se ocorrem e como podem ser relacionadas com o resultado econômico-financeiro. Nesse contexto, se tem a intenção de identificar como uma empresa moderna vai convergir conceitos de sustentabilidade corporativa para um sistema de indicadores, tentando uma mensuração que a posicione adequadamente no mercado e atenda aos interesses de todos os *stakeholders*.

Não se tem como objetivo nesse trabalho esgotar as propostas e iniciativas existentes hoje para tratamento da questão sustentabilidade nas empresas, mas sim efetuar um avanço que contribua com a caracterização de um modelo de gestão socioambiental como ferramenta de auxílio ao alinhamento da empresa com práticas socioambientais.

### **1.4. Delimitação do Estudo**

A Sustentabilidade Corporativa é originária do conceito de Desenvolvimento Sustentável. Buscou-se a fundamentação do conceito, surgido nos anos 70 por intermédio da consciência do esgotamento dos recursos naturais. Embora o conceito date dos anos 70, apenas nos anos 90 as empresas, principais usuárias desses recursos, passam a receber pressões dos governos e sociedade no sentido de controlar e tornar responsáveis as suas



práticas. Surge a necessidade de se mensurar essa responsabilidade por parte das empresas e, nesse ponto, passam a ser desenvolvidas as primeiras iniciativas de indicadores de sustentabilidade corporativa.

A partir de um levantamento bibliográfico em material existente sobre sustentabilidade corporativa e os principais indicadores de mensuração no ambiente empresarial, um estudo de caso foi realizado numa empresa produtora de material de escritório do município de São Carlos - SP, averiguando os indicadores de sustentabilidade corporativa utilizados por essa empresa, além de uma verificação dos programas e projetos para auxílio da gestão socioambiental.

## **1.5. Organização do Trabalho**

O trabalho está organizado conforme a seguinte estrutura:

O tópico 1 aborda de forma geral o tema selecionado para pesquisa, apresentando a problematização envolvida, o objetivo geral, os objetivos específicos, justificativa para a pesquisa e estrutura da dissertação.

No tópico 2 inicia-se a apresentação do suporte teórico para fundamentação do trabalho. Este começa com um resumo histórico do desenvolvimento sustentável, conceitos e dimensões.

No tópico 3 dá-se continuidade a revisão bibliográfica, apresentando a aplicação do desenvolvimento sustentável nas empresas, discutindo-se a competitividade empresarial e a sustentabilidade corporativa. A partir disso são levantadas algumas estratégias como a estratégia ambiental, ecoeficiência e responsabilidade social corporativa.

O tópico 4 descreve os parâmetros para a sustentabilidade: a conceituação, importância, e princípios dos indicadores para a sustentabilidade corporativa. Por último, é feita uma análise comparativa destas iniciativas e grupos de interesse envolvidos.

O tópico 5 descreve a metodologia a ser empregada neste trabalho, em que são apresentados a fundamentação metodológica, a classificação da pesquisa e os procedimentos metodológicos adotados.

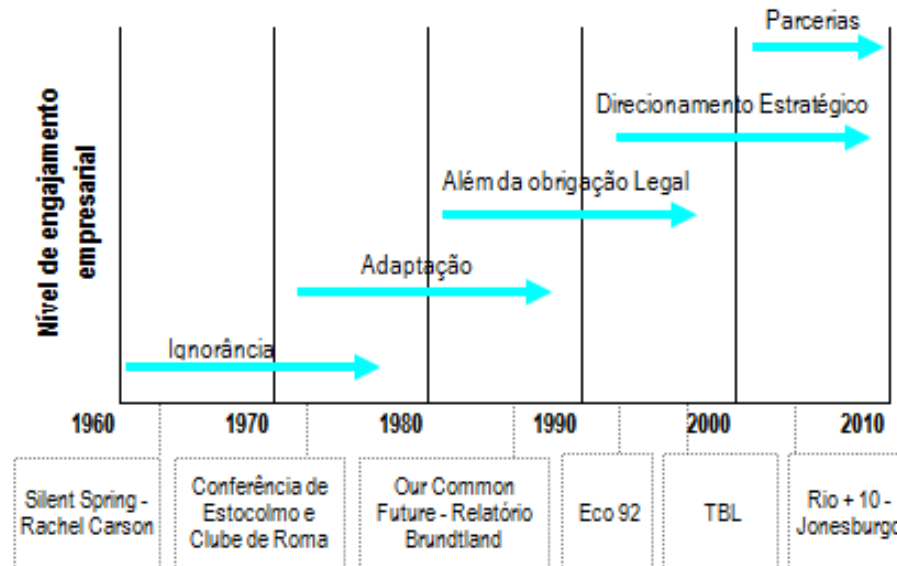
No tópico 6 são descritos e discutidos os resultados da análise da empresa, averiguando se o caso em questão apresenta uma aproximação com a Sustentabilidade

Corporativa, e quais os principais elementos de auxílio que a empresa utiliza. É buscado por intermédio de verificação nos projetos e entrevistas com responsáveis pelas áreas as principais mudanças ocorridas no ambiente da empresa com a adoção de práticas sustentáveis, além de se buscar averiguar se os conceitos estão internalizados de maneira concreta. Buscou-se também uma análise nos dados disponíveis da empresa em publicações do Instituto Ethos sobre os temas relevantes da sustentabilidade corporativa.

## 2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

### 2.1. Evolução do Conceito de Desenvolvimento Sustentável

O entendimento da questão referente a sustentabilidade no atual contexto envolve a revisão dos principais momentos em que o assunto foi debatido a partir do final dos anos 60. Alguns aspectos significativos da discussão sobre a sustentabilidade foram construídos em meio à teoria do desenvolvimento sustentável.



**FIGURA 1 – Evolução do Conceito de Sustentabilidade**

Fonte: University of Cambridge (2004)

Conforme se observa na figura 1, o nível de engajamento empresarial passa de uma fase de total ignorância até meados dos anos 70, para um processo resistente de adaptação durante os anos 80. Nos anos 90 surgem as exigências legais e a idéia de que as empresas

precisam fazer além dessas exigências, usando isso no direcionamento estratégico. A partir do ano 2000 uma empresa responsável passa a buscar um processo de parceria mediante as questões sociais e ambientais, utilizando em seu favor essas questões.

A consciência ambiental conheceu ao longo do século XX uma grande expansão. Os efeitos devastadores das duas grandes guerras mundiais foram decisivos para que houvesse um impulso na conscientização dos seres humanos a respeito dos problemas ambientais. E se desde a Revolução Industrial os efeitos da degradação ambiental se fizeram notar, esta degradação encontra seu ápice com o poder destruidor da Segunda Guerra – culminado com o lançamento de duas bombas atômicas sobre o Japão. (CAMARGO, 2002, p. 11).

Desde o surgimento da manufatura, com a Revolução Industrial, e com o passar do século XX, ficou clara a necessidade de se repensar algumas questões referentes ao esgotamento dos recursos no planeta. Essa consciência ou necessidade ficou mais bem formalizada a partir dos anos 70 quando efetivamente os debates ambientais ganharam representatividade em fóruns internacionais (CAMARGO, 2002).

### **2.1.1. O surgimento da consciência ambiental**

Os anos 60 representaram um período introdutório com as preocupações relacionadas ao risco de uma futura escassez dos recursos naturais, proporcionado pelo alto nível de consumo instituído nas sociedades industrializadas. Em 1962, por conta dos estudos da bióloga americana Rachel Louise Carson<sup>8</sup>, interessada em assuntos referentes à natureza surgiram questionamentos sobre a responsabilidade das empresas acerca do tema. De acordo com sua pesquisa, sobre o uso de produtos químicos e seus impactos no meio ambiente, tratada em seu principal livro, *Silent Spring*<sup>9</sup>, a ação do uso de pesticidas correspondia a algo nocivo ao meio, dando suporte nesse momento ao movimento global sobre a questão ecológica.

---

<sup>8</sup> Rachel Louise Carson (Pensilvânia, EUA, 1907 – 1964) zoóloga, bióloga e escritora americana, sua principal obra, *Silent Spring* é reconhecido como o principal impulsionador do movimento global sobre o Meio Ambiente.

<sup>9</sup> Primavera Silenciosa (Tradução)

*These sprays, dusts, and aerosols are now applied almost universally to farms, gardens, forests, and homes - nonselective chemicals that have the power to kill every insect, the "good" and the "bad," to still the song of birds and the leaping of fish in the streams, to coat the leaves with a deadly film, and to linger on in soil - all this though the intended target may be only a few weeds or insects. Can anyone believe it is possible to lay down such a barrage of poisons on the surface of the earth without making it unfit for all life? They should not be called 'insecticides,' but 'biocides. (CARSON, 1962, p. i)*<sup>10</sup>

Carson trouxe à luz do debate preocupações no aspecto ecológico sem precedentes, gerando movimentos que auxiliaram na inversão da política nacional de pesticidas, levando à proibição do Dicloro-Difenil-Tricloroetano (DDT<sup>11</sup>), considerado o primeiro pesticida moderno, que foi intensamente utilizado após Segunda Guerra Mundial, no combate aos mosquitos transmissores da malária e do tifo.

Segundo Lovelock (1996), que instrumentalizou a sua medição com detector para análises práticas de resíduos de pesticidas em alimentos, produtos como o DDT estariam contaminando o mundo todo, seja na gordura dos pingüins da Antártida ou no leite das mães da Finlândia. Alguns importantes setores da indústria química tiveram um comportamento considerado fútil e vergonhoso na tentativa de desacreditar Carson como pessoa. Isso gerou um efeito contrário: fez da autora a primeira mártir do inocente e então introdutório, movimento verde.

Nicholson (1970), em seu livro *The Environmental Revolution*<sup>12</sup>, demonstra que nos anos 70 estava ocorrendo um momento de consciência dos impactos que o progresso tecnológico e científico resultaria. Segundo ele o orgulho do ser humano de ter pisado na Lua foi anulado por uma humilhação de se estar transformando o planeta em uma favela.

A radical interpretação de Nicholson estava alinhada a consciência ecológica, colocando em dúvida toda uma estrutura produtiva mundial, algo inédito, pois até então não

---

<sup>10</sup> Estes pulverizadores, poeiras, aerossóis, agora são quase universalmente aplicado nos jardins, florestas e residências - substâncias químicas não seletivas que têm o poder para matar todos os insetos, os "bons" e os "maus", assim como pássaros, peixes e folhas e sobre todo o solo - tudo isso apesar de serem destinados apenas à algumas ervas daninhas ou insetos. Alguém pode acreditar que é possível fixar uma barragem de venenos sobre a superfície da terra, sem torná-lo impróprios para toda a vida? Eles não deveriam ser chamados de "inseticidas", mas "biocidas" (Carson, 1962).

<sup>11</sup> Inseticida organoclorado – orgânico que contém cloro – pode ser considerado o pesticida de maior importância histórica devido a seu impacto no ambiente, na agricultura e na saúde humana.

<sup>12</sup> A revolução ambiental (Tradução)

se havia questionamentos sobre a viabilidade do uso de tais pesticidas e da sua vantagem com relação ao negócio para o agricultor.

Além dos estudos de Carson, um encontro importante ocorreu em Paris no ano de 1968 debatendo a ecologia: Conferência Intergovernamental de Especialistas sobre as Bases Científicas para uso e conservação racionais dos recursos da biosfera, ou simplesmente Conferência da Biosfera da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). Esta conferência foi direcionada para aspectos científicos da conservação da biosfera e da Ecologia.

Tais fatos significaram uma ação direta nos negócios das empresas que produziam e utilizavam esse tipo de recurso, até então com vantagens econômicas. Isso representou um despertar para os assuntos que eram tratados apenas como pano de fundo para questões econômicas. Com essa preocupação, outras questões passaram a ser colocadas em dúvida, como as modificações genéticas e uso de outros elementos sintéticos, afetando cada vez mais os negócios de um maior grupo de empresas.

### **2.1.2. Abertura de espaço para conferências**

Com o surgimento, por volta do final dos anos 60, dos primeiros sinais de preocupação da comunidade internacional com os limites do desenvolvimento, abriram-se espaços específicos para discussão sobre o uso dos recursos, dentre os quais se destacam por sua abrangência e primazia a Conferência do Meio Ambiente em Estocolmo e o Clube de Roma. O assunto passou a ser tratado frequentemente devido a sua priorização na pauta internacional, surgindo outros fóruns.

#### **2.1.2.1. Conferência de Estocolmo e o Clube de Roma**

Em junho de 1972, durante uma Conferência das Nações Unidas, foi realizado um fórum na cidade sueca de Estocolmo que se configurou numa iniciativa pioneira no tratamento em nível mundial da questão ambiental. Esse encontro chamou a atenção para a gravidade da situação com relação à produção e o consumo no planeta. Dessa conferência, foi aprovada uma declaração sobre o Meio Ambiente, que foi o momento introdutório de uma

dimensão ambiental na agenda política internacional, ficando o acordo condicionado a limitação do então vigente modelo de crescimento econômico e uso de recursos naturais.

Estabelecida como marco histórico mundial fundamental que deu origem a políticas de gerenciamento ambiental e de reconhecimento dos problemas ambientais oriundos da revolução industrial, a conferência acirra a disputa entre os preservacionistas e desenvolvimentistas. Essas duas correntes são contrárias quanto ao rumo que deveria ser dado ao desenvolvimento, pois os desenvolvimentistas apontam para o estímulo ao consumo e de privilégios a produção industrial e os preservacionistas estabelecem políticas de consumo mais austeras.

Representantes de 113 países participaram do encontro na Suécia e o documento final inseriu no vocabulário mundial alguns conceitos como ecologia e educação ambiental. Estabeleceu um Plano de Ação de caráter global, com objetivo de enfrentar de forma concreta a crise ambiental que se anunciava pela queda na qualidade de vida, poluição e o consumo predatório dos recursos naturais. Após a realização dos debates e apresentações de resultados de pesquisas, foi concebido um documento relacionado aos temas ambientais, referentes a preservação e uso dos recursos naturais em esfera global. Essa conferência apresentou uma significativa relevância, sendo a primeira oportunidade em que ocorreu uma avaliação sobre a poluição atmosférica e a intensa exploração dos recursos naturais não renováveis.

Ainda no ano de 1972, foi publicado um trabalho liderado pelo professor Dennis L. Meadows e um grupo de pesquisadores do chamado “Clube de Roma”, que durante cinco anos pesquisaram os Limites do Crescimento. Nesse trabalho se identificou que, mantendo a indústria nos patamares verificados naquele momento, fosse em termos de poluição, produção de alimentos e exploração dos recursos naturais, o limite de desenvolvimento do planeta seria atingido, no máximo, em 100 anos. O estudo teve um viés neomalthusiano<sup>13</sup>, sugerindo uma desaceleração no nível de crescimento, como forma de reverter o processo. Utilizando modelos matemáticos desenvolvidos pelo MIT se concluiu que o planeta não suportaria mais

---

<sup>13</sup> Os neomalthusianos afirmam que a população cresce em Progressão geométrica enquanto a produção de alimentos cresce em Progressão aritmética. Afirmam ainda que é possível melhorar a produtividade da terra usando novas tecnologias, e que é possível reduzir o ritmo de crescimento da população através do planejamento familiar.

à pressão que o crescimento populacional exercia sobre os recursos naturais e energéticos e o aumento da poluição, mesmo com avanço das tecnologias.

Esse Clube corresponde a um grupo de pessoas ilustres que se reúnem para debater um vasto conjunto de assuntos relacionados a diversos assuntos, entre eles o desenvolvimento sustentável. Teve sua fundação no ano de 1968 pela indústria e acadêmico italiano Aurelio Peccei e pelo cientista escocês Alexander King.

O Relatório tratava fundamentalmente de problemas cruciais para o futuro desenvolvimento da humanidade, sendo as principais conclusões do grupo coordenado por Meadows:

- i) mantendo-se as atuais taxas de crescimento populacional, industrialização, poluição e diminuição de recursos naturais, os limites de crescimento do planeta chegarão nos próximos cem anos. O resultado provável será o declínio imediato e descontrolado da população e capacidade industrial;
- ii) existe a possibilidade de se ter outro destino, modificando estas tendências de crescimento e proporcionando estabilidade ecológica e econômica. O equilíbrio global poderá ser planejado atendendo as necessidades materiais básicas de cada pessoa, dando a todos a oportunidade de realização de seu potencial humano;
- iii) havendo o interesse e empenho da população mundial na obtenção do segundo resultado, ao invés do primeiro, maiores serão as chances de sucesso.

As respostas críticas às teses de Meadows et al. surgiram conseqüentemente entre os teóricos com maior identificação com as teorias do crescimento e intelectuais de países em desenvolvimento tiveram uma posição contrária aos prognósticos.

Para Mahbub ul Haq<sup>14</sup>, era cômodo para as sociedades ocidentais, após um século de crescimento industrial, defender o congelamento do crescimento com o argumento ecologista, o que determinava que os países pobres continuassem a sê-lo (BRÜSEKE, 1993). Mahbub foi um dos idealizadores do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), uma medida que considera em sua métrica elementos diferentes do PIB<sup>15</sup>. Com esse novo indicador o

---

<sup>14</sup> Mahbub ul Haq economista paquistanês, um dos responsáveis pelo desenvolvimento da Teoria do Desenvolvimento tendo atuado no Banco Mundial (1970-1982) e foi ministro da Economia e do Planejamento do Paquistão (1982-1984).

<sup>15</sup> Produto Interno Bruto: Medida de crescimento econômico.



crescimento é avaliado pelo desempenho não apenas econômico, mas sim incorporando o conceito de bem-estar social. (CAVASSIN, 2004).

No Brasil, foi possível identificar um movimento contra os pressupostos ambientalistas. Em meados dos anos 70 o país vivia um período de crescimento da economia conhecido como “o milagre econômico”. Com o objetivo de defender seus interesses, o Brasil enviou uma missão para a Conferência de Estocolmo. Não concordando com o texto original, o grupo brasileiro sugeriu modificações para não comprometer o crescimento. Essa atitude deixou o país com uma imagem de fomentador da poluição, pois sugeria claramente às indústrias de países desenvolvidos que viessem para o Brasil, sem taxações e com benefícios. O Brasil se preocupava nesse momento com o seu crescimento, o que despertou críticas pesadas ao modelo de desenvolvimento brasileiro (BRÜSEKE, 1993).

Segundo Brüseke (1993), a tese do crescimento zero significava uma contraposição direta à filosofia do crescimento contínuo procurado pela sociedade industrial. Em essência uma crítica indireta ao sustento filosófico de todas as teorias do desenvolvimento industrial. A tese do crescimento zero perdeu espaço para os interesses econômicos do período, pois a economia mundial se apresentava em recessão, refletida mais claramente nas crises de oferta do petróleo. Com essa realidade socioeconômica o meio ambiente deu espaço a uma agenda política, que pretendia a resolução dos problemas econômicos e mesmo não saindo plenamente da pauta, o aspecto ambiental sofreu uma perda de priorização.

No ano de 1973 o estudo do canadense Maurice Strong<sup>16</sup> cunhou o conceito de ecodesenvolvimento<sup>17</sup>. O modelo consistia na determinação de um padrão para o desenvolvimento adaptado às características de áreas rurais de países subdesenvolvidos. Tinha como base a utilização de maneira racional dos recursos locais disponíveis, não comprometendo o seu esgotamento. Nota-se ainda que se acreditava na possibilidade dessas

---

<sup>16</sup> Maurice F. Strong (Oak Lake, Canadá, 1929) membro da Organização das Nações Unidas. É considerado um dos principais ambientalistas do mundo. Foi Secretário-Geral da Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano em 1972, que lançou o movimento ambientalista mundial, e a também da Cúpula da Terra de 1992 e primeiro diretor executivo da Organização das Nações Unidas para o Ambiente (PNUA).

<sup>17</sup> É um sinônimo de Desenvolvimento Sustentável, pois tratam do mesmo conjunto de metas para a criação de um mundo desenvolvido e igualitário, com uma sociedade sustentável.

sociedades não se iludirem com o crescimento econômico aos padrões da chamada sociedade industrial desenvolvida.

Durante os anos 80, o cientista polonês com passagem pelo Brasil, Ignacy Sachs<sup>18</sup>, desenvolveu conceitualmente a teoria de ecodesenvolvimento, criando um quadro de estratégias. Para Sachs (1986), os caminhos do desenvolvimento deveriam ser entendidos como:

- i) atendimento das necessidades básicas;
- ii) solidariedade com as gerações futuras;
- iii) participação da população;
- iv) preservação dos recursos naturais;
- v) sistema social que garanta emprego, segurança social e respeito a outras culturas;
- vi) programas de educação.

Sachs promoveu um alerta com relação à atuação ilimitada do mercado, nem sempre capaz de se auto-regular livremente sem o controle estatal. Com o crescimento e a modernização, são duas as possibilidades: o maldesenvolvimento ou desenvolvimento, sendo o primeiro mais provável na ocorrência de um processo gerado pelo mercado e que priorize sistemas técnicos de maior complexidade. Dessa idéia de ecodesenvolvimento, nasceu o que ficou conhecido por desenvolvimento sustentável.

Desde os anos 70 se tem apresentado os chamados “limites do crescimento”, nos quais estava clara a necessidade de revisão do modelo de consumo do mundo industrial. Atualmente a crítica é de que o progresso técnico não foi suficientemente incorporado ao modelo do MIT<sup>19</sup>, que foi base ao Clube de Roma. De acordo com um grupo de cientistas britânicos chefiados por Christopher Freeman, diretor da *Science and Technology Policy Research Unit (SPRU)*<sup>20</sup>, na Universidade de Sussex, no Reino Unido, o trabalho se intitula “Malthus armado de computador”, ou seja, uma referência aos prognósticos conservadores do Clube de Roma.

---

<sup>18</sup> Ignacy Sachs (Varsóvia, Polônia 1927) é um economista polonês, naturalizado francês. Também é referido como "ecossocioeconomista" por sua concepção de desenvolvimento como uma combinação de crescimento econômico, aumento igualitário do bem-estar social e preservação ambiental.

<sup>19</sup> *Massachusetts Institute of Technology*

<sup>20</sup> Unidade de Investigação de política e Tecnologia (Tradução)

Mesmo com todos os argumentos contidos na formulação desse relatório, os conceitos de sustentabilidade não foram plenamente incorporados, faltando para isso elementos econômicos que sustentassem tal mudança. Em linhas gerais e num caráter prático, embora se acreditasse de certa forma na teoria do esgotamento dos recursos, se acreditava mais no crescimento econômico e nas dificuldades que frear esse crescimento corresponderiam.

#### 2.1.2.2. Declaração de Cocoyok e relatório Dag-Hammarskjöld

Com algum nível de formalização estabelecida já sobre a questão ambiental, em 1974, foi feita a Declaração de Cocoyok<sup>21</sup>, sendo este um importante momento em que a questão ambiental recebeu priorização na pauta, havendo uma evolução e aprofundamento na construção de idéias. A Declaração de Cocoyok, coordenada pelas Nações Unidas, estabeleceu como um dos seus pontos centrais a explosão demográfica responsável principalmente pela pobreza e a destruição gradativa dos recursos naturais, definindo que os países industrializados eram os maiores responsáveis, devido o seu crescimento intensivo do consumo. A ONU determinou nesse momento que deveria ser estabelecido não somente um limite mínimo de recursos para o bem-estar das populações, mas também estabeleceu um máximo. Esse relatório apresentou uma crítica direta ao padrão de vida e consumo observado nos países chamados desenvolvidos.

Outra importante iniciativa ocorreu no ano de 1975 quando foi emitido o relatório de Dag-Hammarskjöld, que contou com a participação de pesquisadores e políticos de 48 países, e no qual foi abordada a questão dos abusos de poder e sua relação com a degradação do meio ambiente. Tratou também da questão secular da concentração de terras nas mãos de uma minoria social e colonizadores europeus: a expulsão e marginalização de parte da população nativa, como no caso dos índios, sendo obrigados a se deslocar para outros locais, muitas vezes com solos menos apropriados para a sobrevivência.

---

<sup>21</sup> Resultado de uma reunião da Organização das Nações Unidas no ano de 1974.

Esse momento, assim como a Declaração de Cocoyok, apresentou uma característica otimista, se baseando na confiança do desenvolvimento a partir da mobilização das próprias forças, o que ficou conhecido por *self-reliance* <sup>22</sup>. Seus prognósticos e propostas são considerados radicais em sua essência no que se refere às exigências dos diversos países, nas estruturas de propriedade no campo, controle dos produtores sobre os meios de produção.

Para Viera (1995) o termo *self-reliance* deve ser entendido como autonomia no sentido de desenvolver a capacidade de identificar seus próprios problemas e de propor soluções de forma soberana. O que de comum a Declaração de Cocoyok e o Relatório Dag-Hammarskjöld compartilham é a rejeição que despertaram por parte dos países industrializados. Em ambos os casos, a crítica surgiu por se considerar que o desenvolvimento a base de *self-reliance* não apresentou casos de sucesso, sobretudo hoje em dia, no qual já se pode avaliar o relatório em perspectiva de forma crítica.

### 2.1.2.3. Estratégia de desenvolvimento: relatório Brundtland

Os debates foram iniciados em 1983, 10 anos após a Conferência de Estocolmo. Seu principal objetivo era a promoção de audiências e encontros pelo mundo, para auxiliar na produção de um resultado formal das discussões. Esses encontros foram uma iniciativa das Organizações das Nações Unidas. No ano de 1987 aconteceu um encontro sobre Desenvolvimento Sustentável na Noruega que gerou o que ficou conhecido como Relatório Brundtland, em referência à principal coordenadora, Gro. Harlem Brundtland <sup>23</sup>. O relatório final aborda de uma forma complexa, causas e efeitos dos problemas sociais, ambientais e econômicos. O relatório evidencia uma interligação entre economia, tecnologia, sociedade e

---

<sup>22</sup> Em meados da década de 60, os indicadores sociais foram inaugurados, substituindo a mera ênfase no crescimento econômico por novos conceitos: "necessidades básicas", "*self-reliance*", "crescimento com equidade", "*grass-root development*", "*participatory development*", "*empowerment*". Alguns deles até de difícil tradução entre nós, tão distante é a nossa realidade destas orientações, tal como "*self-reliance*" (autonomia), "*grass-root*" (comunidades e associações de base, locais) e "*empowerment*" (fortalecimento das associações de base, dos movimentos sociais).

<sup>23</sup> Gro Harlem Brundtland (Bærum, Noruega 1939) política, diplomata, médica e líder internacional em desenvolvimento sustentável e saúde pública. Foi membro do Partido dos Trabalhadores da Noruega. Em Fevereiro de 1981 tornou-se a primeira mulher chefe de governo do seu país, sendo atualmente enviada especial para as alterações climáticas

política, e determina a necessidade de adquirir uma nova postura ética. Estabeleceu um grupo de ações que os diversos estados deveriam tomar, como:

- i) limitação do crescimento populacional;
- ii) garantia da alimentação em longo prazo;
- iii) preservação da biodiversidade e dos ecossistemas;
- iv) diminuição do consumo de energia e desenvolvimento de tecnologias que admitem o uso de fontes energéticas renováveis;
- v) aumento da produção industrial nos países não-industrializados à base de tecnologias ecologicamente adaptadas;
- vi) controle da urbanização selvagem e integração entre campo e cidades menores;
- vii) as necessidades básicas devem ser satisfeitas.

Em nível internacional ficaram estabelecidas metas para alguns agentes específicos:

- i) organizações do desenvolvimento devem adotar a estratégia do desenvolvimento sustentável;
- ii) a comunidade internacional deve proteger os ecossistemas supranacionais como a Antártica, os oceanos, o espaço;
- iii) guerras devem ser banidas;
- iv) a ONU deve implantar um programa de desenvolvimento sustentável.

Esse relatório apresentou um grau de realismo apurado com relação ao interesse dos países, entretanto tem um enfoque cuidadoso e com uma característica diplomática por conta disso. Devido a pouca crítica que fez ao modelo de países industrializados, foi bem aceito pelos formadores de opinião do mundo todo.

Segundo a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD, 1988) o desenvolvimento não se mantém se a base de recursos naturais se deteriora; o meio ambiente não pode ser protegido se o crescimento não leva em conta as conseqüências da destruição ambiental. Esses problemas não podem ser tratados separadamente por instituições e políticas fragmentadas. Eles fazem parte de um sistema complexo de causa e efeito. Foram identificadas algumas medidas para a implantação de um programa adequado de desenvolvimento sustentável, a saber:

- i) novos materiais para construção civil;
- ii) redistribuição de áreas residenciais e industriais;

- iii) consumo de fontes alternativas de energia solar, eólica e a geotérmica;
- iv) reciclagem de materiais reaproveitáveis;
- v) consumo racional de recursos como água e alimentos;
- vi) minimização do uso de produtos químicos na produção de alimentos.

Foram consultados líderes de governos e público em geral, sobre aspectos relacionados ao desenvolvimento e meio ambiente. Ocorreram reuniões em diversas regiões do mundo, sendo possível com isso um diálogo entre diferentes grupos, de diversas áreas como agricultura, recursos hídricos, transferência de tecnologias e desenvolvimento sustentável em geral.

Este relatório apontou a necessidade de se estabelecer níveis de consumo, partindo de necessidades básicas, porém se mostra um tanto omissos no aprofundamento dessa abordagem. Sugeriu que se deveria usar o avanço tecnológico dos países industrializados como parte de um modelo no qual o crescimento ir-se-ia desenvolver a todos os países do globo. O desenvolvimento global estava apoiado numa estratégia de crescimento contínuo nos países industrializados, o que posteriormente se verificou como uma contradição do relatório, considerando a crítica do desenvolvimento sob a ótica ecológica. Pois esse padrão sugerido para o desenvolvimento, se estendido ao mundo todo, não seria suportado pelo planeta em termos de recursos.

#### 2.1.2.4. ECO 92 no Rio de Janeiro

No ano de 1992, na cidade do Rio de Janeiro, foi realizada uma conferência mundial com o objetivo de tratar da questão ambiental, dando prosseguimento à série iniciada pela ONU vinte anos antes. A referida conferência, conhecida como ECO 92, teve como tema o Desenvolvimento Sustentável e tratou das questões relativas ao meio ambiente, assim como a proposição de planos de ação para a concretização de seus objetivos. A idéia foi introduzir o conceito de desenvolvimento sustentável, no qual o crescimento deve ter um comportamento adequado, respeitando o equilíbrio ecológico. Contou com a presença de líderes de nações de todo o mundo, o que indicava a importância que se atribuía à questão ambiental naquele momento.

Um importante documento surgido desse encontro foi a Agenda 21, na qual cada nação preparou um plano de preservação ambiental, com diversas ações, objetivando um apropriado padrão de desenvolvimento num plano de racionalidade ambiental. A partir desse momento surgem as primeiras idéias no sentido de atrelar aos negócios das empresas, questões de diferentes dimensões, ou seja, ambiental, social e econômica. O relatório foi montado com uma estrutura de quatro seções e quarenta capítulos temáticos, tratando dos seguintes temas:

- i) dimensões econômicas e sociais;
- ii) conservação e questão dos recursos para o desenvolvimento;
- iii) revisão dos instrumentos necessários para a execução das ações propostas;
- iv) a aceitação do formato e conteúdo da Agenda, que foi aprovada por todos os países presentes à Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento sustentável.

Para as Nações Unidas (UNDP, 1997) o termo sustentabilidade pode ser definido também como o de “atender as demandas da geração atual sem prejudicar a capacidade das gerações futuras de atender as suas necessidades”. O documento final conta com uma "Declaração de Compromisso", no qual os chefes de delegação reiteram as metas de suas nações com os princípios e programas contidos na Agenda 21, com o propósito de continuidade com a sua efetivação, para que não se prejudique a capacidade das futuras gerações no atendimento de suas necessidades, devido à ganância no atendimento as demandas atuais.

#### 2.1.2.5. Protocolo de Quioto

Esse protocolo é oriundo de alguns eventos que tiveram seu início na *Toronto Conference on the Changing Atmosphere*<sup>24</sup>, no Canadá em 1988, sendo seguida pelo *IPCC's First Assessment Report em Sundsvall*<sup>25</sup>, Suécia em 1990 e que culminou com a Convenção -

---

<sup>24</sup> Conferência de Toronto sobre as mudanças na atmosfera

<sup>25</sup> Primeiro Relatório de Avaliação – (Tradução)

Quadro das Nações Unidas sobre a Mudança Climática na ECO-92 no Rio de Janeiro, Brasil em 1992.

Corresponde a um tratado internacional que aponta metas e compromissos mais rigorosos no que se refere à redução da emissão de gases desencadeadores do efeito estufa, de acordo com as investigações científicas, como causa geradora do aquecimento global. Discutido na cidade japonesa de Quioto no Japão em 1997, foi ratificado em 1999. Para ter validade foi necessária a presença de 55% dos países, responsáveis por 55% das emissões, tendo entrado em vigor em 16 de fevereiro de 2005, depois de ser ratificado pela Rússia em 2004. Foi proposto neste protocolo um calendário programático no qual os países-membros se obrigam a reduzir entre 2008 e 2012 a emissão dos gases causadores do efeito estufa em 5,2% em relação aos níveis apurados no ano de 1990, também chamado de primeiro período de compromisso. Em alguns casos de países, como os membros da UE, isso corresponde a uma redução de 15% das emissões esperadas para 2008.

As metas não foram estabelecidas homogeneamente entre os países, mas sim níveis diferentes para os 38 países maiores emissores. Países industrializados e em desenvolvimento como o caso de Brasil, México e Índia, num primeiro momento não receberam metas de redução. Esta deveria ocorrer em diversos ramos de atividades, estabelecendo ainda que os países signatários devessem promover a mútua cooperação, seguindo algumas ações básicas:

- i) reformar setores de infra-estrutura como energia e transportes;
- ii) fomentar o uso de energia renovável como parte da matriz energética;
- iii) eliminar mecanismos financeiros inadequados aos fins da convenção;
- iv) restringir as emissões de metano no gerenciamento de resíduos e dos sistemas energéticos;
- v) proteger florestas e outros sumidouros de carbono.

Havendo um sucesso nas propostas do Protocolo de Quioto, estimava-se que haveria uma redução na temperatura global entre 1,4°C e 5,8°C até 2100, porém, esse sucesso dependerá das negociações pós 2012. Existe na comunidade científica, correntes que afirmam que a meta de 5% em relação a 1990 não seria suficiente para a diminuição do aquecimento global.

O Protocolo de Quioto é um documento que apresenta questionamentos em todas as correntes de pensamento e existem ainda os cétricos quanto a sua eficácia. Apresenta



resistência dos países desenvolvidos, pois será preciso diminuir as emissões gasosas, inviabilizando o crescimento econômico, que é na opinião de algumas correntes do pensamento a única maneira de se atingir uma oferta adequada de bens e serviços. A resistência dos países desenvolvidos fica mais clara pela negativa dos Estados Unidos, maior emissor de gases geradores do efeito estufa do planeta, não apresentarem inclinação a ratificar o protocolo num prazo previsível. Aspecto visto pelos céticos em sustentabilidade como uma prática prudente por parte dos países centrais.

Conforme Isenburg (2008) <sup>26</sup>, "A sociedade civil tem que se levantar e retomar elementos importantes que estão sendo desapropriados, como água, ar e as diversas formas de vida". Trata-se de uma ação unilateral norte-americana que enfraqueceu o multilateralismo "periférico" vigente até então. Uma participação da sociedade civil poderia fornecer a resposta ao problema ambiental do aquecimento, pois o mesmo foi entregue ao sistema financeiro, o qual não resolve esta questão e apenas procura formas de ganhos econômicos com isso.

Mesmo para a Europa e o Japão que ratificaram o protocolo, existe uma perspectiva pessimista quanto ao atingimento da meta, estando esta em patamares de apenas 1% para o ano de 2010. O objetivo da União Européia era aproveitar supostas possibilidades da Inglaterra, França e Alemanha e reduzir as emissões aos padrões de 1990, abandonando o carvão da matriz energética, fechando fábricas poluidoras do leste europeu, pela adoção de matrizes energéticas menos poluidoras.

### **2.1.3. Capitalismo versus sustentabilidade**

Desde que o assunto passou a ser abordado nos diversos fóruns descritos até os dias atuais, o conceito de desenvolvimento sustentável tem sofrido questionamentos sobre sua viabilidade e forma de ser entendido. Por outro lado, ocorre que a cada conferência e com o passar do tempo, evidencia-se a necessidade de se fazer algo efetivo que possibilite a continuidade da existência humana. Nesse contexto, deve-se entender a sustentabilidade como um paradigma, que coloca em dúvida o atual modelo de crescimento, no qual a partir de uma

---

<sup>26</sup> Professora de Estudos Internacionais da Universidade de Milão, especialista nas relações internacionais que envolvem o meio ambiente.

construção cartesiana e mecanicista o aspecto econômico é avaliado de maneira isolada, não considerando questões de ordem socioambiental. Conforme pode ser visto no quadro 1, algumas diferenças fundamentais são verificadas ao se comparar as perspectivas dos paradigmas cartesiano e sustentável.

#### **QUADRO 1 – Comparação entre os paradigmas**

| <b>item</b> | <b>Paradigma Cartesiano</b>  | <b>Paradigma da Sustentabilidade</b>  |
|-------------|--|---|
| <b>1</b>    | Reduccionista, mecanicista, tecnocêntrico                                | Orgânico, holístico, participativo  |
| <b>2</b>    | Fatos e valores não relacionados   | Fatos e valores fortemente relacionados   |
| <b>3</b>    | Preceitos éticos desconectados das praticas cotidianas                   | Ética integrada ao cotidiano  |
| <b>4</b>    | Separação entre subjetivo e objetivo                                     | Integração entre subjetivo e objetivo   |
| <b>5</b>    | Seres humanos e ecossistemas separados, numa relação de dominação        | Seres humanos inseparáveis dos ecossistemas, numa relação sinérgica                                   |
| <b>6</b>    | Conhecimento compartilhado e empírico                                    | Conhecimento indivisível, empírico e intuitivo  |
| <b>7</b>    | Relação linear de causa e efeito   | Relação não linear de causa e efeito  |
| <b>8</b>    | Natureza entendida como descontínua, o todo formado pela soma das partes | Natureza entendida como um conjunto de sistemas interrelacionados, o todo maior que a soma das partes |
| <b>9</b>    | Bem-estar avaliado por relação de poder (dinheiro, influência, recursos) | Bem-estar avaliado pela qualidade das inter-relações entre os sistemas ambientais e sociais           |
| <b>10</b>   | Ênfase na quantidade (renda per capita)                                  | Ênfase na qualidade (qualidade de vida)   |
| <b>11</b>   | Análise  | Síntese   |
| <b>12</b>   | Centralização de poder   | Descentralização de poder   |
| <b>13</b>   | Especialização   | Transdisciplinaridade   |
| <b>14</b>   | Ênfase na competição   | Ênfase na cooperação  |
| <b>15</b>   | Pouco ou nenhum limite tecnologico                                       | Limite tecnologico definido pela sustentabilidade   |

Fonte: Adaptado de Almeida (2002)

O paradigma cartesiano corresponde a um modelo de administração científica no qual as organizações se configuram arranjos rígidos, constituídos de projetos e estrutura física. Nessa visão, ocorre a busca constante pela maximização da eficiência na utilização dessa estrutura, avaliando de maneira detalhada o funcionamento das organizações, ignorando emoções e relacionamentos. O controle é a tônica e o cumprimento das obrigações apenas estimulado por aspectos financeiros e pela hierarquia.

Nesse paradigma o entendimento é de que existe uma relação linear, de causa e efeito, sendo o todo composto pela soma das partes e o bem-estar é avaliado na relação de

poder, financeiro ou político. Apresenta uma ênfase na quantidade, na qual a renda per capita corresponde ao indicador de maior relevância. Algumas outras características são verificadas, como a sua forma analítica, centralização de poder e decisão na mão de poucos, especialização das diversas atividades, tendo uma abordagem para a competitividade e praticamente sem limites tecnológicos.

Como forma de contrapor essa visão surge o entendimento do paradigma da sustentabilidade, em que as organizações devem ser compreendidas como seres orgânicos e parte de um todo. Essas organizações são constituídas de valores relacionados com suas práticas, integrando as visões objetivas e subjetivas<sup>27</sup>. A busca pela eficiência é mantida, porém com uma avaliação detalhada do funcionamento da empresa, levando em conta os indivíduos e os diversos relacionamentos.

Esse paradigma apresenta uma visão de relação não-linear de causa e efeito, na qual a natureza é um conjunto de partes inter-relacionadas e o todo é maior que a soma das partes. O entendimento de bem-estar é avaliado pela qualidade das inter-relações entre os sistemas ambientais e sociais. Sua ênfase está na qualidade de vida do indivíduo. Apresenta uma característica mais sintética, com o poder e decisões descentralizadas, uma natureza multidisciplinar, tendo como limite tecnológico a sustentabilidade.

O paradigma da sustentabilidade se apresenta como prática promissora, tendo em vista as questões econômicas da pauta mundial. Almeida (2007) sugere uma ruptura urgente com o atual modelo de exploração de recursos e afirma que é fundamental o estabelecimento de um senso de urgência para a questão. Aspectos como a mudança de uma economia intensiva em recursos naturais para intensiva em conhecimento, o crescimento demográfico, a economia global e a não mais existência de poder econômico, político ou militar dominante representam uma oportunidade para que seja feita a mudança.

Mesmo com um cenário propício para as práticas sustentáveis, esse engajamento pode não ser suficiente para salvar o planeta. Conforme argumenta Paul Hawken, em *The*

---

<sup>27</sup> Visão objetiva - sem impressões do observador, tentando maior proximidade com o real; Visão subjetiva - visão do observador através de juízos de valor.

*ecology of commerce*<sup>28</sup>, hoje estamos em meio a uma ironia, pois mesmo se todas as empresas do planeta adotassem as melhores práticas socioambientais, como *Body Shop*, *Patagonia* e *Ben and Jerry's*<sup>29</sup>, o mundo ainda assim estaria correndo riscos de um colapso ambiental.

A sustentabilidade pressupõe a idéia da adoção de um modelo que deve considerar a reconfiguração dos padrões de consumo e produção, sendo os participantes e as ações inerentemente renováveis. Isso se tornou o principal desafio do que é atualmente chamado de sustentabilidade. Nesse cenário, isso corresponderia a dizer que a exigência legal não resolverá totalmente o problema, necessitando também de uma mudança de postura da sociedade, tanto em seus padrões de consumo como no uso dos recursos naturais. As idéias referentes ao paradigma sustentável ganham importância, pois cada vez mais se torna difícil questioná-lo, seja pela idéia de que o planeta precisa ser preservado para as próximas gerações ou pelo fato de se controlar o consumo mundial, o que obrigará as empresas a optarem necessariamente por esse encaminhamento.

Sachs (2009) sugere que as crises econômicas mundiais devem ser entendidas como oportunidades. Deve se caminhar no sentido de estimular lógicas não-capitalistas, mesmo num ambiente no qual esse sistema seja predominante. Deve-se reabrir um debate que já contou com contribuições importantes de dois economistas - o polonês Michael Kaletsky e o japonês Shigeto Tsuru, que sinalizaram que economia deveria ser entendida como conceito misto, chamadas ainda de público-privadas<sup>30</sup>.

É preciso considerar essa proposta, porém não com o pano de fundo conhecido na Guerra Fria, momento no qual o capitalismo e socialismo se tornaram sistemas oponentes, mas sim como uma combinação de aspectos que crie um terceiro sistema, mais adequado, equilibrado e justo. O paradigma cartesiano se mostrou eficaz para alguns países, porém é fundamental romper com esse modelo, se a idéia for criar um mundo mais equilibrado, vencendo algumas crises e inserindo novas dimensões. Partindo para essa abordagem e agindo

---

<sup>28</sup> A Ecologia do Comércio (Tradução)

<sup>29</sup> Empresas detentoras das melhores práticas com relação à Sustentabilidade

<sup>30</sup> O conceito de economia mista é a combinação de aspectos do capitalismo com do socialismo ou e "economia dirigida". Esse sistema inclui um grau de liberdade econômica (indústrias de propriedade privada) misturadas com planejamento econômico centralizado (estatais de alguns meios de produção).

com mais responsabilidade, a catástrofe não ocorrerá na velocidade que vem se anunciando. A relação entre o ser humano e a biosfera não apresenta a linearidade sugerida pelo paradigma cartesiano, sendo essa uma das principais fragilidades do paradigma. Outra fragilidade do paradigma cartesiano se apresenta na idéia de que a humanidade sempre resolverá seus problemas através de soluções tecnológicas. Esse pensamento apresenta um grau de simplismo preocupante e um otimismo quase religioso. Portanto, é fundamental que a humanidade se torne mais modesta em seus padrões de consumo.

Sachs (2009) afirma que não se deve apresentar excesso de aplicação da racionalidade parcial, na qual a tecnologia não apresenta limites, pois isso poderá levar a uma linha de irracionalidade global suicida. Nessa linha, quanto mais o mercado for o centro das decisões, maiores serão os riscos de que de fato possa um desastre ocorrer. Os defensores do paradigma cartesiano afirmam que a civilização mundial vive atualmente entre 25% ou 30% acima da capacidade total da biosfera, o que já seria um dado alarmante. Porém na metodologia de cálculo existe uma fragilidade que desqualifica a teoria, pois se utiliza a média mundial, sendo que nesse caso os países desenvolvidos utilizam o potencial numa proporção maior à que lhes caberia, considerando uma falsa democracia. (SACHS, 2009).

Um estudo do Eurobarómetro (2009) <sup>31</sup> aponta que para mais de 90% dos participantes da amostra entendem que os impactos socioambientais do produto são critérios importantes da decisão de comprar um ou outro. Ainda para a metade deles, uma ação mais efetiva do Estado com relação à taxação e rotulagem de produtos nocivos ao meio ambiente seria a melhor maneira de se promover uma produção mais adequada socioambientalmente.

Segundo Goleman (2009), um entrave ao consumo responsável é a desinformação causada pelas próprias empresas. Uma pessoa que opte por um consumo mais consciente e que se disponha a comprar um produto considerando os seus impactos socioambientais, não terá informações comparativas consistentes. Os dados contidos em rótulos e embalagens indicam, no máximo, se os produtos são “orgânicos” ou “ecológicos”, sem entrar noutros detalhes.

---

<sup>31</sup> O Eurobarómetro é um encontro realizado por países europeus, com o objetivo de dar continuidade à análise das atitudes e da opinião pública dos cidadãos europeus sobre vários temas dos domínios econômico, político e social. Nesse encontro é montado um relatório do trabalho de campo realizado com suas principais observações e metas.

Stiglitz (1972) define que existe um desnível entre os dados que a empresa possui e os que ela efetivamente divulga aos consumidores, e a isso ele dá o nome de “assimetria de informações.” Essa assimetria gera uma anomalia nos preços, mas prejudica também a questão socioambiental, que seria no caso dos compradores não terem informações sobre meios de produção e impactos gerados pelo produto.

Ter o conhecimento da informação é elemento decisivo numa correta e consciente opção de compra. Com esse conhecimento, o consumidor poderá exercer seu poder no mercado, sendo que a ausência de indicadores claros e compreensíveis dificultará essa atuação por parte do público consumidor. É nesse sentido que um processo de rotulagem pode auxiliar na identificação das melhores opções de compra.

Goleman (2009) aponta que o mercado recompensa os produtos ambientalmente responsáveis de maneira tímida e pontual, o que corresponde na pouca pressão competitiva no aperfeiçoamento das práticas responsáveis socioambientalmente. A desinformação faz com que o cliente não valorize os impactos ocultos, permanecendo esses em segredo, dando espaço para que as empresas mantenham sua tradicional forma de produzir, numa espécie de zona de conforto mental, no qual o fator mais importante competitivamente ainda é o preço.

Essa questão não corresponde apenas à escassez de informações em rótulos, embalagens e pontos de venda. Em muitos casos há comunicação de informações superficiais e irrelevantes de maneira proposital. Um importante exemplo, segundo Goleman (2009) é o caso das lâmpadas “com eficiência energética” ou os inseticidas “livres de substâncias químicas” que não apresentam evidências comprovadas dessas condições.

A essa lista, acrescentaria, por conta de experiência própria, um sabão em pó brasileiro “com partículas verdes”, que busca convencer apenas com a adoção da cor verde na embalagem, de que faz bem para a natureza. Tanto quanto ocultar informações, oferecer dados falsos em produtos que não entregam o prometido prejudica a eficiência do mercado, favorece momentaneamente o vendedor, num ambiente de desvalorização das informações realmente consistentes, confundindo o consumidor. Para se analisar essa questão não basta o otimismo da crença na capacidade ilimitada do progresso técnico, nem o pessimismo de algumas correntes do pensamento verde. O mais provável é que havendo uma mudança dos indivíduos em seus padrões de consumo algum otimismo pode ser esperado.

### **3. SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL**

---

#### **3.1. Origens da Responsabilidade Empresarial**

Para se entender sobre a origem da sustentabilidade corporativa nas organizações, ainda que em moldes bem diferentes ao que se observa hoje, é primordial uma retomada do assunto recuando dois séculos no tempo. Iniciativas de algumas empresas já mostravam naquele momento, ainda que de forma introdutória, a possibilidade de se agregar valor ao negócio, agindo de maneira responsável para com funcionários e sociedade local.

Pode-se verificar através de ações referentes à segurança dos funcionários e da comunidade na qual estava inserida, que a empresa norte-americana DuPont passou já em 1818 a coordenar ações que beneficiaram os diversos grupos em seu entorno (desde os funcionários até outros segmentos do município). Isso já demonstrava ser uma estratégia visando algum benefício ou então a minimização de alguns riscos de passivos ao negócio (Savitz, 2006).

Seja qual tenha sido a intenção de fato da empresa naquele momento, surgiu uma primeira idéia de ação com um viés em sustentabilidade, pois ficou clara a natureza não meramente filantrópica, mas sim algo estabelecido pensando-se no negócio e bem além das exigências legais vigentes na época. Savitz (2006) descreve o lema da Dupont como sendo; “Não deixe que os trabalhadores sejam vítimas das explosões – também cuide da cidade”.

Em outro fato histórico é possível identificar também elementos de Responsabilidade Empresarial em meio ao debate financeiro. Segundo Martini (2008) descreveu, a partir de uma análise conceitual comparativa sobre Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania, o ano de 1919 se traduziu num marco divisor na qual a responsabilidade social corporativa veio publicamente à tona. Foi o caso que ficou conhecido como “*Dodge versus Ford*”.

Em 1916, Henry Ford, utilizando-se de argumentos com objetivos sociais, decidiu não distribuir parte dos dividendos esperados pelos acionistas, revertendo-os para investimentos na capacidade de produção, aumento de salários e outros. Essa decisão contrariava os interesses de um grupo de acionistas da Ford (John e Horace Dodge). O que sucedeu foi que a Suprema Corte de Michigan decidiu em favor dos Dodges, argumentando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e que diretores corporativos têm livre arbítrio apenas quanto aos meios de se alcançar tal fim, não podendo usar os lucros para outros fins. De acordo com o argumento, a filantropia corporativa, e o investimento na imagem da corporação para atrair consumidores, poderiam ser realizados na medida em que favorecessem os lucros dos acionistas. Porém, em 1953, em caso semelhante e com outros atores, a Suprema Corte de New Jersey posicionou-se favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton.<sup>32</sup>

Fica evidente com esses fatos que a Responsabilidade Social Empresarial é uma questão já ponderada em certo grau antes da atual ameaça de crise de escassez de recursos que o mundo passa. Está na essência da idéia de se ter um modelo econômico e social que se baseia na geração de riqueza através do funcionamento de empresas privadas. A responsabilidade empresarial deve ser tratada com a naturalidade com que é tratada a responsabilidade individual dos cidadãos. Seja no caso da Dupont ou da Ford, as ações corresponderam a benefícios a funcionários e comunidade. Ao agirem dessa forma, as empresas não tinham muita certeza se isso se operacionalizava, mas era sabido, mesmo que intuitivamente, que não estavam apenas abrindo mão de parte de seu lucro, mas sim criando perspectivas para os futuros resultados.

Pode-se estabelecer tal iniciativa como sendo de sustentabilidade ao negócio, devido ao fato de naquele momento a questão ambiental não demandar interesse da sociedade e por conta disso, não era esse um ponto importante a ser internalizado pela empresa. Não havendo a preocupação ambiental em questão, pode-se considerar que as pressões recebidas pela empresa eram no sentido de estabelecer uma boa relação com comunidade e colaboradores.

---

<sup>32</sup> Dodge v. Ford Motor Company (Michigan, 1919), foi um conhecido caso em que a Corte Suprema de Michigan definiu que Henry Ford teria obrigações para com os acionistas da Ford Motor Company, devendo operar seu negócio com fins lucrativos e não assistencialistas.



Em termos práticos, a sustentabilidade não é um tema novo, pois na perspectiva da Dupont a questão já era pensada, mas evidentemente sem considerar um enfoque coordenado no mundo dos negócios, ou seja, a formalização e mensuração dos resultados. Dessa maneira é preciso entender a sustentabilidade como algo em constante evolução e na medida em que novas pressões surgirem, as empresas precisarão se adequar a questões não apenas legais.

Devido a mudança do eixo dinâmico da economia para uma perspectiva que passou a pressionar o consumo de recursos e, sobretudo os recursos não renováveis, passa-se a pensar também no aspecto ambiental, que se juntando as dimensões sociais e econômicas, são os três pilares da sustentabilidade corporativa. (SAVITZ, 2006)

Segundo Shrivastava (1995) para as organizações se tornarem sustentáveis é necessário que elas sejam reformadas, redesenhadas e reestruturadas. Dessa forma, as mesmas se adequarão a esses novos parâmetros a fim de minimizar impactos nocivos ao meio ambiente. Essa adaptação ocorre em função da questão de como o esgotamento de recursos naturais é colocado sobre as empresas. Assim ganhou importância o aspecto ambiental, que passa a fazer parte de um grupo de variáveis determinantes na busca pela sustentabilidade corporativa.

A sustentabilidade para as organizações teve um entendimento inicial, um tanto casual e sem impacto mensurável no resultado, ficando por conta de cada empresa efetivar as ações que julgava adequadas no ajuste de seus processos. Conforme aponta Welford (1997), a sustentabilidade corporativa está mais vinculada a processos do que a resultados tangíveis em si. Essa forma de se pensar durou até meados dos anos 90, quando a sustentabilidade econômica, com algumas ações isoladas junto à sociedade passou a não ser suficiente para garantir o sucesso dos negócios, sendo preciso a incorporação de aspectos socioambientais na estratégia de forma clara e mensurável.

Conforme Almeida (2002), pesquisas indicam que 40% da população mundial já recusaram, ou pelo menos pensaram em recusar a compra de produtos fabricados por empresas que não atendem a padrões de responsabilidade social. A tendência de mercado que se anuncia para essa questão é que as pessoas se tornarão cada vez mais conscientes e com práticas coordenadas, pressionando dessa forma as empresas que por sua vez precisarão responder com práticas que atendam no mínimo as exigências legais.

## **3.2. As Dimensões da Sustentabilidade Corporativa**

A Sustentabilidade Corporativa é mensurada considerando as três dimensões básicas, que são a econômica, a social e a ambiental. Buscou-se a construção de uma análise que demonstre a abrangência e os aspectos envolvidos em cada dimensão especificamente.

### **3.2.1. A dimensão econômica e a governança corporativa**

A dimensão Econômica está relacionada aos impactos da empresa sobre as condições econômicas dos seus *stakeholders* e sobre os sistemas econômicos em nível local, nacional e global. Os indicadores econômicos ilustram:

- i) o fluxo de capital entre diferentes *stakeholders*;
- ii) os impactos econômicos da empresa sobre a sociedade como um todo.

O desempenho financeiro é fundamental para compreender uma empresa e sua própria sustentabilidade. Entretanto, essas informações já são normalmente relatadas nas demonstrações financeiras. O que geralmente é menos informado, apesar de frequentemente desejado por usuários de relatórios de sustentabilidade, é a contribuição da empresa à sustentabilidade de um sistema econômico abrangente.

Um aspecto importante na gestão da dimensão econômica é a Governança Corporativa, que corresponde a um conjunto de processos, costumes, políticas que regulam a maneira como se controla e administra a empresa. Deve-se entender o termo também como o estudo das relações entre os diversos *stakeholders*. São considerados *stakeholders* os acionistas, a administração, os funcionários, fornecedores, clientes e a comunidade em geral, entre outros.

Para Garcia (2005) a governança corporativa inclui em seu corpo teórico bases relacionadas a finanças, economia e direito, tendo seu estudo ganhado importância a partir da década de 80, surgido nos Estados Unidos e na Europa. A governança corporativa surgiu para dar conta dos conflitos existentes na gestão, resultado da separação nas organizações em propriedade e gestão. Existem características distintas em função da estrutura de propriedade das empresas.

O estudo da governança corporativa não tem uma característica apenas teórica e abstrata, mas sim, a adoção de padrões corporativos e procedimentos organizacionais, sendo possível com uma estrutura de governança atingir a valorização da empresa no mercado, criando valor aos acionistas. Outra visão é dada por Jensen (2001). Conforme sua argumentação a governança corporativa é uma forma de controle para estruturas de alto nível, correspondendo a decisões da alta administração, procedimentos para administrá-los, tamanho e composição do conselho de administração, compensação e posse de ações dos gestores e conselheiros.

[...] conceder o controle a qualquer outro grupo que não aos acionistas seria o equivalente a permitir que este grupo jogasse pôquer com o dinheiro dos outros, criando ineficiências que levariam à possibilidade de fracasso da corporação. A negação implícita desta proposição é a falácia que se esconde por trás da chamada teoria dos *stakeholders*. (JENSEN, 2001, p.2)

Algumas características se apresentam como importantes na "boa governança":

- i) participação;
- ii) estado de direito;
- iii) transparência;
- iv) responsabilidade;
- v) orientação por consenso;
- vi) igualdade e inclusão social;
- vii) efetividade e eficiência;
- viii) prestação de conta.

Questões recentes mostram que algumas das considerações da Governança Corporativa não são meras falácias, mas sim, argumentos sem os quais dificilmente as empresas terão condições de se perpetuar. A empresa que emprega essa filosofia tem maiores possibilidades de se consolidar e parte para a criação do hábito de informar, sendo que a boa comunicação interna e externa, de forma espontânea e franca, resultará em confiança. A comunicação não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, mas incorporar outros fatores, mesmo intangíveis, que norteiam a empresa e que determinarão a criação de valor.

### 3.2.2. A dimensão ambiental e a gestão ambiental

A dimensão ambiental da sustentabilidade se refere aos impactos da empresa sobre sistemas naturais vivos e não-vivos, incluindo ecossistemas, terra, ar e água. Os indicadores ambientais abrangem o desempenho relacionado a insumos, sejam materiais, energia, água e a produção, no que se refere a emissões, efluentes, resíduos.

Para Hawken, Lovins e Lovins (1999) ao minimizar o desperdício, a empresa terá uma série de eventos e processos responsáveis pela formação de uma base de inovações no âmbito empresarial. Como resultado final, esses eventos conduzirão aos sistemas biológicos, a esfera da vida da qual provém toda prosperidade. Entrando na pauta de discussões na década de 60, a dimensão ambiental funcionou como elemento de impulso do debate sobre o desenvolvimento sustentável e, em seguida, da sustentabilidade corporativa.

Salzmann, Ionescu-Somers e Steger (2003), mostraram que tanto no campo teórico como no prático, a dimensão ambiental se desenvolveu pelo menos 10 anos antes da dimensão social, podendo isso ser constatado pela disseminação dos sistemas de gestão e de certificações ambientais. Provavelmente, um dos fatores responsáveis pelo maior desenvolvimento da dimensão ambiental é a maior facilidade de se verificar relações de causalidade e também correlacionar eventos a impactos financeiros. Ainda nessa linha, Salzmann, Ionescu-Somers e Steger (2003) apontam cinco questões-chave de empresas que adequaram sua estratégia a dimensões ambiental:

- i) redução de custos;
- ii) diferenciação de produtos;
- iii) interferência em padrões ou realização de lobby em relação à regulação;
- iv) redefinição de posicionamento de mercado;
- v) gestão de riscos ambientais.

Mesmo com diferentes perspectivas acerca da relação lucratividade e preservação ambiental, questões ambientais sendo incorporadas apresentam de forma clara relação com a competitividade empresarial.

Segundo Ouchi, (2006) a relação entre questões ambientais e a lucratividade se dão porque o meio ambiente tem limitações na disponibilidade de recursos utilizados pelo ser

humano. A sociedade atual consome recursos em uma velocidade e quantidade maior do que a natureza é capaz de repô-los.

Com os recursos naturais cada vez mais escassos, mantendo essa tendência de consumo as indústrias estarão avançando rumo a sua inviabilidade, aumentando o custo desses recursos ou mesmo não mais contando com sua disponibilidade. Logo, a busca pela sustentabilidade corporativa passa, necessariamente, pelo consumo racional de recursos e pela redução e compensação da poluição gerada por emissões de efluentes e geração de resíduos.

### **3.2.3. A dimensão social e a responsabilidade social corporativa**

A dimensão social da sustentabilidade se refere aos impactos da empresa nos sistemas sociais nos quais opera. Os indicadores de desempenho social identificam aspectos de desempenho fundamentais referentes a práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto.

De acordo com o Ethos (2003), o movimento da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil vem crescendo devido ao retorno que proporciona – em termos de reconhecimento de imagem ou melhores condições de competir no mercado – contribuindo substancialmente para o futuro do país. Já existe um significativo número de grandes, médias, micro e pequenas empresas utilizando critérios da RSE nos negócios. É também crescente o acesso aos créditos e financiamentos para a incorporação de critérios de formas de gestão mais responsável. A imprensa cada vez mais exerce um papel fiscalizador, tornando os consumidores mais conscientes e exigentes.

A empresa que baseia os seus negócios em princípios socialmente responsáveis vai além de cumprir suas obrigações legais. Passa a apresentar por premissa relações éticas e transparentes, melhorando o relacionamento com parceiros e fornecedores, clientes e funcionários, governo e sociedade. A empresa que apostar na responsabilidade e no diálogo terá a possibilidade de conquistar mais clientes e o respeito da sociedade.

Numa visão empresarial responsável da dimensão social, o lucro não deve ser entendido como um fim em si mesmo, mas sim como um sinal de que a sociedade está sendo provida de bens e serviços conforme sua necessidade e interesse. (STROBEL, 2005).

Sendo um dos pilares da sustentabilidade corporativa, a responsabilidade social corporativa ganha espaço na pauta da sociedade. Esse debate também ocorre nas organizações. Strobel (2005) diz que existe uma percepção de que a mesma é importante elemento gerador de retornos à empresa, mesmo com questionamentos quanto à dificuldade de se mensurar os retornos dessas práticas.

Ashley, Coutinho e Tomei (2000) descrevem a responsabilidade social corporativa como premissa de aplicabilidade ampliando a racionalidade instrumental, ou seja, o grau de acurácia com que se atingem os fins, dando espaço a uma empresa com um novo conceito das relações sociais, econômicas e políticas. Não se trata de uma questão unânime, pois os limites de abrangência da responsabilidade estão em meio a conceitos como saúde, segurança, relacionamento com comunidades, transparência.

Como já apontado no início desse capítulo, a relação das empresas com questões sociais surgiu de ações assistenciais e filantrópicas como nos casos da Dupont e da Ford. Havia também uma atuação do estado no sentido de viabilizar essas ações empresariais. Ouchi (2006) aponta que antes do século XIX, havia uma espécie de troca de favores entre o estado e as empresas, como por exemplo, a autorização de funcionamento das mesmas. Essas ações eram em sua maioria paternalistas e filantrópicas, que objetivavam a consolidação das relações das empresas com as comunidades que a cercavam.

Conforme detalha Machado Filho (2006), em relação à função institucional, a justificativa é que as empresas privadas não deveriam assumir papéis que são de outras instituições como governos, sindicatos, igrejas e ONGs. Já no tocante ao direito de propriedade, o ponto é que os administradores das organizações não têm outro direito que não seja aumentar o valor do capital investido pelo acionista.

No Brasil as relações entre empresas e sociedade apresentam uma cultura paternalista, oriunda de períodos nos quais os empreendimentos eram controlados pelo Estado, se confundindo objetivos assistenciais com empresariais na gestão. Investidores e estudiosos têm levantado alguns questionamentos que surgem na atuação com o viés da filantropia.

De acordo com Jones (1996) e Machado Filho (2006), a responsabilidade social minimiza prejuízos para a empresa e cobranças da sociedade por impactos, antecipa-se no sentido de evitar regulamentações restritivas, identificando oportunidades de negócios. São

argumentos que justificam o engajamento das empresas nas ações de cunho social. São apontados também alguns argumentos éticos, relacionados a aspectos filosóficos, morais e componentes normativos.

Formalizadas algumas questões acerca do tema, as empresas passam a identificar suas responsabilidades devido aos impactos gerados por suas operações na dimensão social. Deve-se então incorporar a gestão dessas questões à dimensão econômica, com foco na geração de valor ao acionista, tanto no médio como no longo prazo.

[...] as empresas têm contratos com a sociedade, podendo ser eles formais ou não. Tais contratos incorporam as relações com as partes interessadas diretas (clientes, consumidores, reguladores, funcionários e acionistas) quanto com as indiretas (comunidades, universidades, ONGs e mídia). Os contratos formalizados prevêem regras e obrigações, além de desdobramentos legais para o não cumprimento. Os semi-formais contém expectativas implícitas das partes interessadas que, quando ignoradas, podem tomar atitudes contra a organização. (BONINI, MENDONÇA, OPPENHEIM, 2006, p. 22)

Adicionalmente, há questões que nem entraram nos contratos formais, mas podem, ao longo do tempo, se tornar expectativas sociais. Logo, o principal desafio das empresas na dimensão social é conhecer todas elas para assim avaliá-las em relação ao negócio e sua perspectiva de geração de valor e antecipar a incorporação das mais relevantes à estratégia de negócios da empresa. Porém tendo o cuidado de não passar a fazer filantropia ou assistencialismo.

### **3.3. Parâmetros de Sustentabilidade Corporativa**

Dentre os parâmetros de Sustentabilidade, os de mais fácil visualização são os econômicos e financeiros. Os aspectos relativos a aumento de receita e economia de custos são relevantes a qualquer negócio e sem eles bem equilibrados, a empresa simplesmente deixará de existir. De acordo com Almeida (2006) são aspectos relevantes que devem ser considerados no entendimento da construção de uma análise voltada aos negócios da empresa:

- i) o aumento de receitas e acesso a mercados;
- ii) economia de custos e produtividade;
- iii) maior facilidade de acesso ao Capital;
- iv) gestão de riscos e credibilidade;

- v) criação e aumento da importância do Capital humano;
- vi) valor de marca e reputação.

A dimensão econômica é a que se entende de maneira fácil na montagem de uma estratégia de negócios das empresas, pois tem como principal objetivo a busca da geração de retorno para os acionistas. A dificuldade é quando se sugere o uso das dimensões social e ambiental para o estabelecimento dessa estratégia, pois nem sempre é simples identificar uma relação de causalidade entre as três variáveis.

Segundo Lemme (2005), a dificuldade está no pouco conhecimento existente sobre a formação, gestão e consumo dos capitais humano e natural. Um consumo moderno e consciente se apresenta como elemento modificador da visão tradicional e ortodoxa com que as empresas planejam sua estratégia de negócio, no qual até então o resultado financeiro é o único pilar considerado relevante. Dessa maneira, se tem buscado uma melhor integração entre as dimensões, em todos os setores da economia; isso tem minimizado os riscos e melhorado a geração de valor das empresas que optam por uma boa gestão socioambiental e governança corporativa.

Conforme sugere o estudo de 2006 do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Finanças (UNEP FI), intitulado “*Show Me The Money: Linking Environmental, Social and Governance Issues to Company Value*”<sup>33</sup>, pode-se constatar três questões importantes:

- i) questões referentes ao *TBL* são materiais, pois naturalmente podem afetar o valor da empresa;
- ii) é quantificável o quanto essas questões impactam no valor das empresas;
- iii) existem questões-chaves que têm se tornado importantes, dependendo do setor.

É evidente que as empresas precisam considerar o seu resultado financeiro, pois seus custos e despesas precisam ser cobertos pelo seu volume de vendas. A bibliografia sugere ser mensurável o impacto de questões socioambientais no resultado financeiro.

Diferentemente dos parâmetros de Sustentabilidade econômica e financeira, os parâmetros de sustentabilidade social e ambiental são pontos de difícil identificação de forma

---

<sup>33</sup> Mostre-me o Dinheiro: Ligando os valores da empresa com assuntos Ambientais, Sociais e de Governança - Tradução



clara num plano de negócios, porém está evidente que dada a sua interação com os parâmetros econômicos, não existe como deixá-los num segundo plano. A matriz de sustentabilidade corporativa aponta os seguintes parâmetros:

- i) governança e gestão;
- ii) empregar sistemas de gestão ambiental, social e econômica;
- iii) engajamento das partes interessadas;
- iv) melhoria ambiental de processos;
- v) produtos e serviços ambientalmente sustentáveis;
- vi) desenvolvimento regional;
- vii) desenvolvimento da comunidade;
- viii) gestão de recursos humanos.

A matriz de sustentabilidade apresenta os fatores que levarão ao sucesso de uma empresa vinculado aos resultados dos três pilares da sustentabilidade. Dentre os benefícios potenciais e significativos estão o aumento do valor da empresa. Seguindo as intersecções da matriz, é possível identificar a manutenção da variável econômica a partir da interação com variáveis social e ambiental. Elkington (2001) aponta os fatores como exemplos de ações sustentáveis que podem ser adotadas pelas empresas em cada um dos três focos: Foco na Governança e no engajamento; Foco ambiental e Foco no desenvolvimento sócio-econômico.

Quanto a Governança e o engajamento, pode-se considerar os seguintes fatores:

- i) ações com foco na Governança e gestão, que tratam da importância de princípios do negócio, transparência, valores e ética ao dirigir uma empresa. Corresponde a adoção de sistemas de gestão ambiental, social e econômica, incluindo padrões e certificações nacionais e internacionais, como a ISO14000, a SA8000 e a FSC, entre outras;
- ii) engajamento das partes interessadas em relação às questões de desenvolvimento sustentável. Isto corresponde a consultar as partes interessadas sobre as principais questões ambientais e sociais, para aumentar a compreensão e a cooperação mútua quando das tomadas de decisão.

Para o foco ambiental, os fatores considerados são:

- i) melhoria ambiental de processos que tratam do uso racional e eficiente por parte das empresas dos recursos naturais na produção de bens ou serviços. Aprimorar

processos que protejam o meio ambiente, gerando: a redução do volume, a reutilização e reciclagem dos materiais utilizados, como matérias-primas e água; controle de utilização global de energia, aumento da proporção do uso de energia renovável; redução no uso e na dispersão de substâncias tóxicas; redução de resíduos e emissões na atmosfera, na água e no solo, inclusive gases do efeito estufa, entre outros;

- ii) produtos e serviços ambientalmente sustentáveis que tratam da incorporação de princípios ambientais no desenvolvimento de seus produtos e serviços. Torna-se importante integrar fatores ambientais, sociais ou econômicos no projeto, na execução e na entrega do produto ou serviço, considerando os materiais e insumos utilizados, a maximização da vida útil do produto, dentre outros.

Por fim, o foco no desenvolvimento sócio-econômico apresenta os seguintes fatores:

- i) desenvolvimento Regional que trata do compromisso da empresa com a geração de benefícios econômicos para a região em que atua, apoiando seu desenvolvimento e fortalecendo a capacidade de geração de riquezas. Preferência por negócios locais, na cadeia de fornecedores e na distribuição. Avaliar a geração de emprego e riqueza, e dar conta da distribuição dessa riqueza, seja por meio de impostos pagos, remuneração ou participação acionária;
- ii) desenvolvimento da comunidade corresponde ao compromisso da empresa com a localidade na qual está inserida, não apenas o desenvolvimento econômico. Ao decidir por processos e produtos, localização de instalações e outras questões, avaliar com base nos impactos econômicos, sociais e políticos locais. Auxiliar ações educacionais que assegurem competências e projetos institucionais de desenvolvimento;
- iii) gestão de recursos humanos é o compromisso da empresa em proporcionar um ambiente seguro e de alta qualidade para seus funcionários. Oferecer apoio à saúde e a segurança, desenvolvimento e treinamento dos funcionários, incluindo terceirizados. Treinar e desenvolver habilidades dos funcionários, para melhorar seu desempenho, permitindo sua evolução na carreira, ajudando-o na busca de um novo emprego em caso de desligamento.

Uma empresa sustentável não se trata apenas da compra de um novo sistema, deve corresponder a uma mudança comportamental em sua gestão e de seus recursos. Sendo essa uma empresa que terá maiores chances de sobreviver no longo prazo, quando se transformarem em hábitos práticas responsáveis e conscientes por parte dos consumidores.

De acordo com Suggett e Goodsir apud Almeida (2006: 13-14), são exemplos de práticas responsáveis por parte das empresas:

- i) aceitação de responsabilidade;
- ii) transparência;
- iii) integração entre planejamento e desempenho sustentável;
- iv) comprometimento com o engajamento das partes interessadas;
- v) avaliação e relatório multidimensional.

Na matriz fica clara a correlação entre aspectos que se relacionam dentro de uma empresa, como o plano de ação e seu impacto no resultado, mesmo que em algumas situações seja difícil a verificação de evidências práticas dessa correlação. É o que afirma Machado Filho (2006), pois em seu entendimento, é fato que a adoção de responsabilidade social traz retornos crescentes à empresa, embora com pouca comprovação empírica sobre isso.

Tais fatos ocorrem devido a confusão existente entre ações de sustentabilidade corporativa e de cunho filantrópico<sup>34</sup>, nas quais a estratégia não é exatamente pensada da mesma forma. Mas esta questão não é consensual entre os estudiosos do assunto, pois a própria definição e os limites de abrangência da responsabilidade social envolvem conceitos como direitos humanos, saúde, segurança, relacionamento com comunidades, transparência, ética, suborno e corrupção.

Segundo Bonini, Mendonça e Oppenheim (2006), as organizações têm contratos com a sociedade, tanto formais quanto tácitos. Esses contratos incorporam as relações com as

---

<sup>34</sup> É a ação continuada de doar dinheiro e bens para instituições ou pessoas que desenvolvam atividades de mérito social. É encarada por muitos como uma forma de guiar o desenvolvimento e a mudança social, sem a intervenção estatal, muitas vezes contribuindo por essa via para corrigir as políticas públicas em matéria social, cultural ou de desenvolvimento científico.

partes interessadas diretas e indiretas <sup>35</sup>. Os contratos formalizados prevêm regras e obrigações, além de desdobramentos legais para o não cumprimento do acordo.

Num entendimento inicial, existe uma complexidade em se mensurar variáveis de diferentes tipos e estabelecer algumas informações que possam ser representativas do todo, seja numa empresa ou num setor. Por conta disso é que se buscou a criação de diversos indicadores que dessem conta de explicar essas questões de forma integrada.

### **3.4. Inter-Relação entre os Parâmetros de Sustentabilidade**

Com o intuito de sistematizar a questão, foi desenvolvida uma ferramenta pelo idealizador do *Triple Bottom Line*, Elkington (1997), para a realização de análises estratégicas que relacionam aspectos fundamentais da sustentabilidade em seus três pilares. Partindo de um mapeamento de oportunidades de negócios sustentáveis, foi criada a ferramenta chamada Matriz de Sustentabilidade Corporativa, conforme demonstrado no quadro 2.

---

<sup>35</sup> Partes interessadas diretas são clientes, consumidores, reguladores, funcionários e acionistas e as indiretas são comunidades, universidades, ONGs e mídia.

**QUADRO 2 – Matriz de Sustentabilidade Corporativa**

| Matriz de Sustentabilidade Corporativa  |   | Parâmetros de sustentabilidade social e ambiental |                                      |                                 |   |   |                               |
|---|---|---|--------------------------------------|---------------------------------|---|---|-------------------------------|
|   |   | Foco de governança e engajamento                  |                                      | Foco ambiental                  |   | Foco no Desenvolvimento Socio-econômico |                               |
|   |   | Governança e Gestão                               | Enhanjamento das partes interessadas | Melhoria ambiental de processos | Produtos e serviços ambientalmente sustentáveis | Desenvolvimento Regional                | Desenvolvimento da comunidade |
| Parâmetro de sustentabilidade econômica | Aumento de receitas e acesso a mercados |   |                                      | ↓                               |   |   |                               |
|   | Economia de custos e produtividade      |   | ←                                    |                                 |   |   |                               |
|   | Acesso ao Capital                       |   |                                      |                                 |   |   |                               |
|   | Gestão de riscos e credibilidade        |   |                                      |                                 |   |   | ↓                             |
|   | Capital humano                          |   |                                      |                                 |   | ←                                       |                               |
|   | Valor de marca e reputação              |   |                                      |                                 |   |   |                               |

Fonte: SustainAbility (2003, p.26)

Através da matriz é possível identificar a conectividade das ações voltadas para a sustentabilidade ambiental com a melhoria do processo ambiental, e o benefício resultante para o negócio: economia nos seus gastos e maior produtividade (SUSTAINABILITY, 2003)

36

<sup>36</sup> Fundada em 1987, a *SustAinability* é uma empresa de consultoria de estratégia híbrida e de reflexão independente. Auxilia as empresas na adoção de estratégias, levando em conta os três pilares da sustentabilidade Corporativa.

Pode-se, a partir dessa matriz, efetuar algumas análises das várias inter-relações que podem ser estabelecidas entre os fatores de sustentabilidade econômica e os de sustentabilidade social e ambiental; pode-se também buscar o entendimento de pontos que devem estruturar uma estratégia de sustentabilidade corporativa, dentro de um universo de ações e princípios coordenados e direcionados para a melhoria do resultado da empresa.

Conforme Almeida (2006), em qualquer ramo de negócio melhorar os desempenhos ambiental, social e econômico da empresa não é garantia de sucesso. A capacidade da empresa em identificar os riscos e capitalizar as oportunidades, considerando os três focos de desempenho global e a visão de longo prazo, torna-se importante à medida que o conceito da sustentabilidade se intensifica.

São os fatores econômicos que irão determinar o caminho de qualquer empresa no sentido de pensar a sua estratégia. Dentro disso, é possível identificar nesta matriz o aumento de receitas e acesso a mercados, economia de custos e produtividade, acesso ao capital, gestão de riscos e credibilidade, capital humano, valor de marca e reputação; tais fatores podem ser alinhados aos outros fatores, de cunho social e ambiental. Elkington (2001) afirma que a empresa que optar por um caminho de sustentabilidade, terá uma série de oportunidades, com maior grau de relevância para o seu negócio, como:

- i) redução de custos pela diminuição dos impactos ambientais e pelo aumento da ecoeficiência <sup>37</sup>;
- ii) aumento das receitas pela melhoria dos processos do ponto de vista ambiental e pelo favorecimento da economia local;
- iii) redução de riscos e obter licença para operar por meio do envolvimento com as partes interessadas;
- iv) melhora da imagem da empresa pela oferta de produtos e serviços ambientalmente sustentáveis;
- v) desenvolver o capital humano pela gestão efetiva de recursos humanos, abrangendo toda a força de trabalho;

---

<sup>37</sup> A Ecoeficiência corresponde a união entre, o fornecimento de bens e serviços qualificados, com preços competitivos, satisfazendo as necessidades humanas, com redução do impacto ambiental e consumo de recursos naturais.

vi) aumentar o acesso ao capital por meio de melhores práticas de governança corporativa.

Pode-se identificar no modelo gráfico a conexão entre uma ação voltada para a sustentabilidade ambiental, com a melhoria do processo ambiental, e o benefício para o negócio, que nesse caso, será a economia de custos e produtividade. O que terá uma atuação no foco de desenvolvimento sócio-econômico, em que a gestão dos recursos humanos irá beneficiar o negócio também com uma melhora do capital humano, que são os funcionários.

No Brasil, o Instituto Ethos também utiliza a matriz de Elkington como forma de interrelacionar práticas socioambientais com a geração de resultado econômico para a empresa. Assim como na original inglesa, a matriz ilustra a correlação entre fatores de sustentabilidade, dividido em sete colunas e os fatores de sucesso econômico em seis linhas. Através da intersecção formada entre os dois aspectos (linhas e colunas) se tem a célula na qual a empresa deve enquadrar sua experiência em quatro Graus de Relações (nenhuma, pouca, alguma ou muita). O detalhamento de cada célula traz exemplos de casos de sucesso que comprovam a correlação. Dessa maneira, empresas que tenham alguma ação sustentável e comprovem a correlação desta com os fatores de sucesso nos negócios podem apresentar suas experiências na matriz.

Essa matriz apresenta uma característica evolutiva, sendo que o modelo brasileiro está disponível on-line. Nele é possível que as empresas cadastrem seus casos e analisem o impacto de uma dada ação sobre os aspectos de negócios e da sustentabilidade. Inicialmente a matriz brasileira foi lançada com casos de 17 empresas. É possível que a empresa mostre um ou mais casos; para tal, deve preencher a célula de correlação de caso, observando as colunas, com os critérios de sustentabilidade e as linhas, com os fatores de sucesso nos negócios, além de apontar as evidências.

Os casos a serem incluídos na matriz são de responsabilidade de um comitê rotativo, formado por especialistas e coordenado pelo Instituto Ethos, garantindo dessa forma a coerência entre a avaliação e critérios previamente estabelecidos. Os casos analisados poderão ser oriundos de fontes públicas, como jornais, revistas ou das próprias empresas. Essa matriz corresponde a uma oportunidade de divulgação das ações e práticas sustentáveis desenvolvidas, além de alavancar os ganhos de negócios apontados pela própria matriz.

Em um estudo intitulado “Criando Valor O business Case para Sustentabilidade em Mercados Emergentes”, desenvolvido em parceria entre a *SustainAbility*, o *International Finance Corporation* (IFC) e o Instituto Ethos, são destacados os benefícios e riscos de negócios resultantes de melhorias sociais e ambientais, baseando-se em 240 casos de empresas da África, Ásia, América Latina, Europa Central e Europa Oriental.

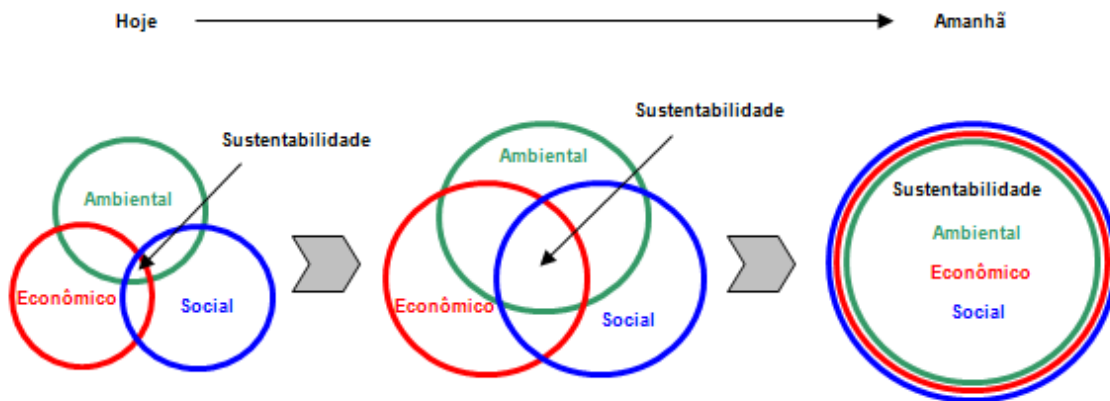
No estudo, ao se comparar o resultado de países em desenvolvimento com os desenvolvidos, observa-se que as empresas de mercados emergentes estão focalizadas em redução de custos e em aumento de receitas no curto prazo. Esse foco muda significativamente ao se observar países desenvolvidos que apresentam interesses mais intangíveis, como o valor da marca e reputação da organização. Nos países desenvolvidos, o investimento no desenvolvimento da comunidade é encarado como custo fixo. Já nos mercados emergentes se trata de redução dos riscos e perpetuidade das atividades da empresa.

Analisando esse estudo, é possível encontrar importantes elementos que apontam para a necessidade que em mercados emergentes ocorram evoluções no consumo mais consciente e com isso de uma forma geral, as empresas também passarão a observar a importância de internalizarem os custos socioambientais, não restando espaço para a irresponsabilidade empresarial.

### **3.5. Abordagem *Triple Bottom Line* como Estratégia para os Negócios**

No ano de 1997, John Elkington teorizou o que chamou de *Triple Bottom Line*, buscando um alinhamento entre aquilo que ele mesmo descreveu de ação orientada para a sustentabilidade, ou seja, conhecer o que compõe cada um dos pilares. A busca paulatina pela integração dos aspectos econômicos, social e ambiental, contextualizando-as e integrando-as tanto no curto e no longo prazo, criando dessa forma o que ele chama de transição para a sustentabilidade, conforme a figura 2 demonstra.





**FIGURA 2 – Alinhamento dos pilares da sustentabilidade corporativa**

Fonte: Adaptado de Elkington (2001)

*Sustainability is becoming more important as corporations think about corporate social responsibility (CSR) and what will be important to be successful in the future. As the world becomes flatter and more transparent, corporations need to recognize they will be more responsible for their actions than ever before. As a result, paying attention to the triple bottom-line (TBL) to deliver financial positives, social responsibility, and environmental benefits will be required for success. (RICHMOND, 2007).<sup>38</sup>*

De acordo com Elkington (1997) a transição para o modo sustentável não é uma questão simples para as empresas, pois elas serão forçadas a pressionar sua cadeia de negócios, com impactos significativos nas relações com seus fornecedores, parceiros e clientes. Essas pressões serão seguidas também por uma profunda mudança nas expectativas da sociedade, com reflexos no mercado de negócios local e global. Um fato que merece destaque a respeito da integração para as empresas do triplice conceito é a característica evolutiva do processo, no qual os três pilares farão parte de sua estratégia de negócio e tenderão a Governança Corporativa.

Savitz e Weber (2006) deram um novo tratamento ao TBL. A partir de algumas observações e pesquisas em diversas empresas, os autores apontaram aspectos relevantes na determinação do que uma empresa precisa efetivamente fazer para utilizar a seu favor as

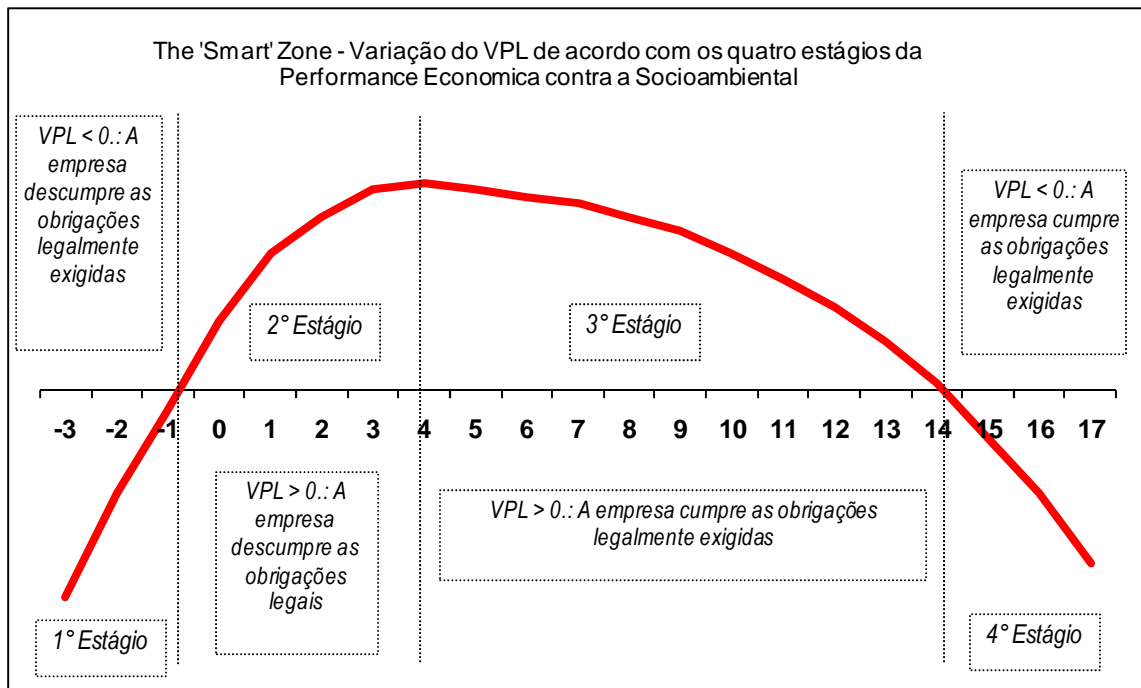
<sup>38</sup> A Sustentabilidade se torna importante à medida que as corporações pensam sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e o que será importante para se obter sucesso no futuro. À medida que o mundo se torna mais transparente, as corporações necessitam reconhecer serão responsáveis por seus atos. Como resultado, torna-se requisito para o sucesso focar o tripé do TBL: bom desempenho financeiro, responsabilidade social e benefícios ambientais (Richmond, 2007).

ações vinculadas aos outros pilares, coordenando ações de ordem socioambiental. Nesta fase a empresa deixa de pensar que essa ação é uma mera forma de filantropia, passando a vislumbrar retornos fundamentalmente importantes para o futuro da empresa.

Savitz (2006, p.13) descreve que “*O Triple Bottom Line* captura a essência da sustentabilidade por mensurar o impacto das atividades de uma organização no mundo. Um TBL positivo reflete aumento no valor da organização”. Nesse momento, é percebida a importância da integração, tendo a governança corporativa uma participação decisiva na transparência e redução de conflitos das diversas partes interessadas.

O entendimento de qual deve ser uma ação coordenada, racional e sustentável passa pela caracterização de qual é o aspecto a ser considerado para que a empresa não sofra a perda, seja com o descumprimento de obrigações legais, o que irá gerar passivos da sociedade e órgão reguladores, ou ainda a filantropia, que também faz com que a empresa tenha uma perda de caixa. Uma questão importante é que esse conceito tem uma natureza lógica e intuitiva, e a identificação do efetivo avanço econômico por meio das dimensões social e ambiental tem se mostrado fundamental para a incorporação dessa agenda. É essencial também o entendimento de que nem toda ação socioambiental será geradora de sustentabilidade e, por isso, elas devem sofrer um processo adequado de quantificação.

Na figura 3, encontra-se o que Salzmann (2003) chamou de processo de adaptação, no qual se apresenta a relação entre desempenho econômico e socioambiental. Com esse conceito de adaptação é possível, através de uma análise do valor presente líquido (VPL) - que corresponde ao retorno financeiro para a empresa - apontar retornos econômicos em 4 estágios distintos:



**FIGURA 3 – Adaptação - The 'smart' zone**

Fonte: (Salzmann, 2003)

Para entendimento do conceito de Valor Presente Líquido, é preciso recorrer a Gitman, (1997). Por considerar explicitamente o valor do dinheiro no tempo, o valor presente líquido é considerado uma técnica sofisticada de análise de investimentos. Este tipo de técnica, de uma forma ou de outra, desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa de juros específica. O valor presente líquido (VPL) também é conhecido como valor atual líquido ou método do valor atual; é uma fórmula matemático-financeira para determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada, menos o custo do investimento inicial. Corresponde, basicamente, ao cálculo de quanto os futuros pagamentos somados a um custo inicial estaria valendo atualmente.

Usando esse método, um projeto de investimento potencial deve ser empreendido se o valor presente de todas as entradas de caixa menos o valor presente de todas as saídas de caixa (que iguala o valor presente líquido) for maior que zero. Se o VPL for igual a zero, o investimento é indiferente, pois o valor presente das entradas é igual ao valor presente das saídas de caixa; se o VPL for menor do que zero, significa que o investimento não é economicamente atrativo, já que o valor presente das entradas de caixa é menor do que o valor presente das saídas de caixa.

No caso do modelo de Salzman, no primeiro estágio, a empresa está atuando com o descumprimento das obrigações legais na dimensão ambiental e social, ou seja, não pagando os direitos trabalhistas e nem incorporando melhores práticas de benefício aos colaboradores. Ao atuar nesse espaço, a empresa estará sujeita aos impactos econômicos negativos, por conta de multas e de uma imagem penalizada pela sociedade, com a não compra de seus produtos. Por essas questões e nesse estágio a empresa apresenta um VPL negativo.

Caminhando no sentido positivo da escala, chega-se ao segundo estágio, no qual a empresa entra no que Salzman chamou de *smart zone*, quando passa a cumprir as obrigações legais. A expectativa é que com a priorização de projetos que estejam vinculados a sua estratégia e tenham um cunho socioambiental, haja um acréscimo no valor do VPL. Com o acréscimo de investimento, a empresa chega ao chamado terceiro estágio, no qual passa a obter retornos decrescentes de VPL aos investimentos que ocorrem nas questões ambientais e sociais.

Ouchi (2006) argumenta que a segunda região indica a *smart zone*, no qual as ações socioambientais geram VPL positivo. A terceira região aponta o estágio em que investimentos marginais nas dimensões ambientais e sociais têm VPL negativo e provocam redução do VPL gerado na *smart zone*. Já a quarta região apresenta a situação no qual a empresa atua com base na filantropia, já que seu desempenho socioambiental gera VPL negativo, reduzindo seu valor.

Crescendo em termos de investimentos no negócio, a empresa reduzirá o valor de seu VPL, entrando num momento em que a bibliografia considera de prática de filantropia, o que não é nada estratégico, e aponta para um tipo de investimento que não irá oferecer a empresa retornos em termos de resultado financeiro. A partir da análise do VPL é possível identificar que as ações voltadas para a sustentabilidade corporativa apresentam dois estágios em que os retornos podem não ser os esperados efetivos para a empresa, seja no momento do não atendimento das exigências legais ou ainda no ponto em que a empresa passa a praticar algo parecido com a filantropia ou assistencialismo corporativo.

Atingir a sustentabilidade corporativa exige da empresa um processo de adequação ao mundo moderno: deve vincular em linhas gerais o seu interesse original, satisfazer os acionistas no atendimento de seus lucros. Entretanto, deve também atender aos interesses dos *stakeholders*, de modo que suas atividades beneficiem a todas as partes interessadas, sem

deixar de atender as exigências legais ou fazer assistencialismo. Para isso, se torna fundamental o entendimento do que se tem chamado de visão de tríplice resultado considerando a integração das dimensões social, ambiental e econômica.

Essa perspectiva de tríplice resultado contraria o entendimento da economia clássica liberal. Friedman (1970) descreve a internalização das questões ambientais e sociais como sendo prejudiciais ao lucro, e o meio ambiente deve ser entendido como um bem comum, sendo seus impactos considerados externalidades e que não seriam de responsabilidade do negócio. Savitz contradiz o que pregava Friedman<sup>39</sup> sobre a maximização do lucro. Ele aponta para algo diferente da visão ortodoxa de que a empresa deve se concentrar apenas no aspecto do lucro máximo do seu negócio, sem considerar questões socioambientais. A nova proposta passa a tratar os dilemas da sustentabilidade não como riscos, mas sim como oportunidades. O dilema entre as formas de se pensar a questão está relacionado ao momento em que se conceberam, pois tanto Friedman como Savitz tem em suas análises o foco no resultado para a empresa. Entretanto, dado a relevância que a temática sustentabilidade tem ganhado, fica evidente o esgotamento do pensamento de Friedman. A ameaça de escassez de alguns recursos naturais e o nível de desigualdades a que o mundo está submetido atualmente são evidências desse esgotamento.

Para as empresas que querem continuar a existir, é fundamental a adoção de alguns passos para integração da estratégia de negócios a identificação das relações e conexões importantes para o sucesso do seu negócio, a criação de mecanismos de diálogo com as partes interessadas nestas conexões, a elaboração de indicadores que tenham influência na estratégia adotada e por fim o desenvolvimento de mecanismos de comunicação e reporte de boas práticas.

### **3.6. Pontos de Convergência entre Empresa e Sociedade**

Savitz (2006) afirma que existe um ponto no qual a sustentabilidade trará benefícios a todos, empresas e sociedade, sem que aquelas sejam prejudicadas em seu resultado. A

---

<sup>39</sup> Milton Friedman (1912 - 2006) Um dos mais destacados economistas do século XX e um dos mais influentes teóricos do liberalismo econômico, na medida em que defendia o livre mercado.

sustentabilidade está no exato ponto de intersecção entre as estratégias de negócio de uma empresa e os interesses de toda a sociedade. As sociedades apresentam suas demandas, e da mesma forma as empresas a sua planificação estratégica de negócios. É de se esperar que esses dois interesses se encontrem, e nesse momento se estabeleça o "*ponto doce*"<sup>40</sup> da sustentabilidade.

O "*ponto doce*" é o equilíbrio ideal alcançado pela empresa ao contrapor suas estratégias de negócios com os interesses da sociedade e neste aspecto, cada tipo de negócio responde com base em suas especificidades. Em Volpini, (2006) o "*ponto doce*" de uma empresa do setor farmacêutico, pode ser a adoção de um modelo de negócio que torne os medicamentos acessíveis também aos consumidores do mundo em desenvolvimento.

O pressuposto básico para encontrar tal momento passa por uma intensa valorização da sustentabilidade como novo paradigma empresarial, e planejamento específico, com objetivos claros, processos e indicadores de desempenho. O "*ponto doce*" é um local, muitas vezes numericamente representável, no qual a conjugação dos fatores das diversas dimensões, ambiental, social e econômica sugerem uma solução particularmente adequada. Conforme aponta Savitz (2006), em sentido amplo, "*ponto doce*" é a situação ou lugar em que certa combinação de fatores proporciona as condições adequadas para a realização de um objetivo.

O chamado "*ponto doce*" dependerá do negócio da empresa. A pesquisa de fontes alternativas de energia poderá ser a pesquisa de fontes alternativas aos combustíveis fósseis; já uma empresa de papel e celulose poderá ter o seu "*ponto doce*" localizado nas demandas de clientes, exigindo produtos fabricados a partir de tecnologias de exploração de madeira não prejudiciais ao meio ambiente. O que se quer dizer com isso é, a intersecção lucro-bem comum será diversa; numa montadora poderá ser a produção de veículos com menor impacto ambiental ou custo de energia. Outra questão que não se pode deixar de comentar é o fato de as empresas que buscam "*ponto doce*" apresentam um nível de inovação maior do que aquelas que não optam por essa questão e o mercado já têm mostrado uma aceitação de empresas na qual a nova prática está incorporada em sua estratégia.

---

<sup>40</sup> O "*ponto doce*" é em sentido estrito, no contexto de equipamentos esportivos, como raquetes de tênis, tacos de golfe e bastão de beisebol, o local exato do instrumento em que o impacto sobre a bola é mais eficaz. Equivale, em geral, ao centro de percussão, calculável mediante fórmulas matemáticas, embora observações práticas recentes sugiram que, na percepção do jogador, nem sempre ocorra tal correspondência.

A empresa deve ter como receita básica na busca de seu “*ponto doce*”, o entendimento simples e racional, baseado nos conceitos de minimização, reduzindo eventuais impactos negativos ou gerando benefícios aos *stakeholders*. Os resíduos de processos industriais humanos podem se transformar em insumos de outras atividades, e isso precisa ser pensado de modo estratégico.

Para Volpini (2006), diante de uma receita ao mesmo tempo tão simples e tão óbvia, implantar sustentabilidade é uma questão mais de atitude do que domínio técnico. Se não seguir esse caminho por convicção altruísta na construção de um mundo melhor para se viver, que a empresa tome uma decisão egoísta pensando no futuro e na prosperidade do seu próprio empreendimento. Algumas empresas tem buscado a viabilização do consumo em classes sociais antes não integradas ao consumo, algumas lojas de departamentos e mesmo produtores tem lançado linhas de produto com características ao atendimento dessas classes, trabalhando no que se convencionou chamar na base da pirâmide social.

Prahalad (2002) apresenta em sua obra *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*<sup>41</sup>, alguns exemplos de iniciativas empresariais que validam a lógica dominante do mercado, acreditando que as empresas precisam concentrar seus esforços no aumento da capacidade de consumo das populações de baixa renda. Essa estratégia corresponde a criar produtos e serviços que atendam as necessidades do segmento preços baixos, rendimentos e condições acessíveis. Essa forma de se pensar o consumo não é plenamente aceita, pois esse tipo de ação pode também ser interpretado como uma forma de imperialismo corporativo, não solucionando a causa efetiva do problema da pobreza e do desenvolvimento sustentável. Karnani (2007) define que os pobres devem ser compreendidos como produtores ao invés de consumidores, pois corresponde a única forma de minimizar a pobreza incrementando renda desses pobres, com o intuito de atendimento as necessidades básicas.

Karnani e Prahalad concordam que as empresas devem diminuir o desperdício, proporcionando uma melhor utilização dos recursos, sejam eles naturais ou humanos, respeitando e compartilhando o crescimento com as sociedades do entorno. O entendimento

---

<sup>41</sup> A riqueza na base da Pirâmide (tradução)

de melhor nesse contexto, não é apenas o que leva a empresa ao melhor resultado financeiro, mas os que melhor atendam as necessidades de todos os *stakeholders*. A identificação de processos e procedimentos que geram desperdício e evitam o sucesso, pode ser minimizada com a utilização de algumas ferramentas de gestão como o *benchmarking*<sup>42</sup>, Normas e Certificações, Princípios e Diretrizes<sup>43</sup> e Exercício de Diagnóstico<sup>44</sup>, além do elemento mais importante que é Espiritualidade, Valores e Consciência Organizacional.

Savitz (2006) estabelece que é necessário transformar as ações de minimização em programas de otimização, com a valorização de idéias sobre novos produtos e serviços gerados a partir de processos de sustentabilidade, identificando novos mercados, nos quais seja possível atender as necessidades sociais e econômicas. A empresa precisa ir além da eficiência econômica, é preciso que se tenha equidade social e equilíbrio ambiental, e a Responsabilidade Socioambiental requer uma compreensão que envolve atitude, princípios, valores. Torna-se fundamental também um processo de entendimento do comportamento, sabendo que a ética não trará prejuízo e sim ganhos econômicos.

Seja qual o entendimento que se tem acerca de como tratar a questão, seja na minimização do nível de pobreza da humanidade ou na melhor utilização dos recursos, a responsabilidade deve começar pelo comportamento individual, aumentando assim as pressões da sociedade para que os negócios se tornem mais responsáveis. Para que as empresas não responsáveis saiam da zona de conforto em que se encontram é preciso a adoção de novos modelos, novas tecnologias, abandonando a atual mentalidade, obtendo resultados diferentes para os desafios. É fundamental que haja uma visão inovadora e com ousadia para que seja possível um avanço rumo a um mundo diferente. São diversos os

---

<sup>42</sup> Benchmarking é a busca pelas melhores práticas que conduzem a uma melhora no desempenho. É um processo pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma determinada atividade específica com o propósito de melhorar sua atividade.

<sup>43</sup> Os princípios e diretrizes estão presentes nas organizações desde o início da trajetória para a sustentabilidade, se tratam de instrumentos que definem o escopo e auxiliam no entendimento devido a sua visão integrada da Responsabilidade Sócio empresarial. Nem todos os princípios e diretrizes são adequados para as organizações mais iniciantes; no entanto, fazem parte da sua realidade e dos mercados nos quais atuam. Vale observar que não há uma separação tão explícita entre a legislação e os princípios e diretrizes, uma vez que a lei se fundamenta neles.

<sup>44</sup> O exercício de diagnóstico das ações de responsabilidade socioambiental das organizações auxilia na reflexão do status da organização em relação à Responsabilidade Sócio empresarial e seu correspondente planejamento. A ferramenta de diagnóstico/indicadores é um ótimo exemplo de instrumento para esta finalidade. Além de ser possível a realização de uma auto-avaliação, oferece padrões de comparabilidade com o mercado.



desafios para se atender a essas questões e para que ocorram as mudanças essenciais serão necessárias abordagens radicais.

## 4. MEDIR A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

---

### 4.1. Relatórios de Sustentabilidade Corporativa

As questões que envolvem o equilíbrio do planeta e possíveis conseqüências do mau uso dos recursos vêm sendo abordadas há pelo menos 30 anos. Nos últimos 10 anos essa temática chega às empresas, pois a sociedade passou a exercer, mesmo que minimamente, uma pressão através de práticas de consumo. Isso sinalizará para possíveis perdas de lucratividade de empresas que não agirem com responsabilidade no uso dos recursos (pessoas, sociedade e o entorno físico).

No final dos anos 90 surgiram algumas iniciativas de se estabelecer índices de desempenho e sustentabilidade de maneira global. Nessas iniciativas eram apontadas algumas estatísticas ambientais, sociais e econômicas que passaram a ser consideradas na análise, como, por exemplo, a *Dashboard for Sustainability*<sup>45</sup> e o *Ecological Footprint Method*<sup>46</sup> e ainda alguns específicos para empresas, como o indicador da bolsa de valores de Nova Iorque (*Dow Jones Sustainability Index*), o *Global Reporting Initiative* e o Indicador Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.

O termo Responsabilidade socioambiental foi cunhado inicialmente em 1998, pelo Conselho Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCDS)<sup>47</sup>, organismo internacional com ações empresariais voltadas à sustentabilidade. Esse Termo define o compromisso permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o

---

<sup>45</sup> Painel para a Sustentabilidade (Tradução).

<sup>46</sup> Pegada ecológica (Tradução).

<sup>47</sup> Primeiro organismo internacional puramente empresarial com ações voltadas à sustentabilidade.

desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.

Apresenta como característica um sistema de gestão utilizado pelas empresas com o objetivo de providenciar a inclusão social e a conservação ambiental. Dentre as principais ações destaca-se: a inclusão social, digital, coleta seletiva de lixo e a educação ambiental. Essa prática tem se tornado comum desde a década 90, porém como foi apresentado no tópico II (casos da Dupont e Ford) existem iniciativas bem mais antigas. A questão ecológica teve seu ápice nos anos 70, por surgimento e crescimento de algumas organizações não governamentais no mundo todo. Esse auge ocorreu em meio à internacionalização do capital, fenômeno chamado de globalização, o que intensificou de maneira quase predatória o uso pelas empresas de recursos naturais, não importando naquele momento os possíveis danos para o futuro.

Na década de 70, com o surgimento dos movimentos ambientalistas, essa prática passou a ser questionada. Com o objetivo de estabelecer uma relação de confiança com novo público consumidor mundial (preocupado com o risco de esgotamento dos recursos naturais), as empresas buscaram uma adaptação a essa tendência adotando programas de preservação ambiental – utilizando conscientemente os recursos naturais e internalizando seus custos. Dentre as ferramentas para a Gestão Socioambiental do negócio estão as normas ISO, que já há algum tempo abordam a questão ambiental e passam a visualizar também a parte social.

Nesse cenário, surgem alguns indicadores que adotam o conceito internacional *Triple Bottom Line* (TBL) ou *People, Planet, Profit*<sup>48</sup> difundidos no Brasil com a nomenclatura Sustentabilidade Corporativa. São avaliadas de forma integrada, dimensões econômico-financeiras, sociais e ambientais das empresas, acrescido de critérios e indicadores de governança corporativa. Pode-se determinar um indicador como sendo uma ferramenta para transformar dados em uma base de informações, sobre certa situação, tendo como característica possibilitar uma interpretação sintética acerca de um conjunto de dados, permitindo focar a análise apenas em aspectos essenciais.

---

<sup>48</sup> Pessoas, Planeta e Lucro (Tradução)

Para Mitchell (2004), indicador corresponde a uma ferramenta que permite a obtenção de informações de uma dada realidade, sintetizando diversas informações, retendo o mais significativo e essencial da análise. Um indicador deve ser transparente, relevante e assertivo, sendo que para o caso em que a sustentabilidade é o objeto, possibilite a interpretação contextualizada. Um indicador deve apresentar bom nível de neutralidade, compatibilidade e auditabilidade. Um indicador medirá o grau de sucesso das empresas com relação a algum objetivo específico. Deve apresentar equilíbrio entre ter um grau de complexidade e facilidade para mensuração e atualização.

Para Coral (2002) um indicador complexo ou de difícil mensuração não é o mais adequado para a empresa. Muitas vezes é verificado que o custo de obtenção de certas informações pode inviabilizá-las, contra o que é sugerida a utilização de uma base de dados atualizada e com informações claras e relevantes. Não é tarefa simples a mensuração da sustentabilidade numa empresa, pois existem diversas questões que precisam ser entendidas; os indicadores devem ser adequados ao objetivo, devem apresentar uma flexibilidade em sua revisão. Segundo Strobel (2005) a atualização dos indicadores é possível e desejável, desde que tenha como consequência uma visão atualizada e mais alinhada com o status da sustentabilidade na empresa.

Para se medir a sustentabilidade corporativa, um obstáculo é a construção de um entendimento robusto, porém com a simplicidade que demanda um indicador, que deve dar conta de variáveis que originalmente não apresentam um enfoque interligado. Em variáveis de um processo de produção, é fácil determinar o aumento dos gastos a partir de uma redução na eficiência de utilização da mão-de-obra ou com o aumento do volume de produção, pois as inter-relações estão todas numa mesma base.

Existem muitas propostas de metodologias e abordagens para mensuração da sustentabilidade no mundo e também no Brasil. Uma importante questão que envolve o desenvolvimento do indicador é sua aderência às expectativas da empresa, porém sem prejuízo da veracidade para com todos os *stakeholders*. Além dos indicadores de sustentabilidade, as empresas podem lançar mão também de ferramentas para a gestão socioambiental que apoiem e auxiliem as iniciativas, transformando em hábito algumas ações.

#### 4.1.1. *Dow Jones Sustainability Index: DJSI*

Devido à importância que o Desenvolvimento Sustentável exerce na atividade das empresas, se torna crescente a integração de questões sociais e ambientais aos critérios econômicos nas análises de mercado, servindo a sustentabilidade como um novo indicador para formas de gestão mais modernas.

O Índice de Sustentabilidade do Dow Jones (DJSI) foi um dos primeiros indicadores para mensuração da sustentabilidade corporativa. Surgido no ano de 1999, sua principal característica residiu na abordagem global para acompanhamento do desempenho de empresas líderes em seu campo de atuação (DOW JONES, 2003). Conforme descrito pelo Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (CEDS), entidade com sede em Portugal que estuda a sustentabilidade em nível empresarial, a inclusão de uma empresa no *Dow Jones Sustainability Index* proporcionará benefícios, tangíveis e intangíveis ao negócio:

- i) reconhecimento público da liderança em sustentabilidade;
- ii) reconhecimento de todos os *stakeholders*, legisladores, clientes e empregados;
- iii) resultados imediatos interna e externamente, sendo então *Member of DJSI*<sup>49</sup>;
- iv) retorno financeiro como resultado de investimentos baseados no Índice. (BCSD, 2009).

Nesse modelo, as empresas líderes em sustentabilidade são determinadas através de um processo de avaliação. Este processo tem seu início no preenchimento de um questionário, com o correspondente comprometimento do presidente, passando então por uma verificação externa, fornecida em geral por uma auditoria independente.

O questionário apresenta uma estrutura direcionada a aspectos estratégicos da empresa, é composto de 73 questões que abordam como são geridas essas estratégias perante funcionários, fornecedores e comunidade.

A iniciativa compreende questões de três dimensões da sustentabilidade:

- i) econômica (governança corporativa, relações com investidores e com o cliente, planejamento estratégico e gerenciamento de riscos);

---

<sup>49</sup> Membro do Índice *Dow Jones de Sustentabilidade* (Tradução)

- ii) ambiental (sistema, política e gestão ambiental, assim como também estratégias climáticas);
- iii) social (práticas trabalhistas, investimento em capital humano, gestão do conhecimento e envolvimento dos *Stakeholders*).

O *Dow Jones* (2003) define a sustentabilidade corporativa como uma forma de gerir os negócios priorizando a criação de valor no longo prazo para os acionistas (*shareholder value*). Isso se dá devido ao aproveitamento de oportunidades e gerenciamento dos riscos oriundos de aspectos econômicos, sociais e ambientais. Ao optarem por investir em empresas com as melhores práticas de sustentabilidade, os investidores estão diversificando sua carteira de investimento e minimizando riscos de perdas oriundas de multas e outros passivos ao negócio (*DOW JONES*, 2003). Essa iniciativa apresenta uma natureza de mensuração preocupada com aspectos relativos ao sucesso financeiro do negócio. Isso corresponde a uma importante base informativa de riscos e oportunidades ao capital do acionista.

No Brasil, a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) na tentativa de alinhar seu nível de informações com o oferecido pelo *Dow Jones*, criou em 2005 o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Sendo esta uma ferramenta para análise comparativa entre o desempenho das principais empresas em termos de sustentabilidade corporativa, tendo sido uma iniciativa pioneira na América Latina. Seu principal objetivo é criar um ambiente compatível para o retorno do investimento e atendimento das demandas do desenvolvimento sustentável, estimulando boas práticas empresariais no que se refere à responsabilidade e ética.

Um investimento socialmente responsável é àquele que considera não apenas os resultados financeiros para o capital investido, mas também aspectos ambientais, práticas responsáveis socialmente e conduta ética na seleção das empresas envolvidas nos fundos de investimento. A metodologia do índice brasileiro foi desenvolvida pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio

Vargas (FGV-EAESP)<sup>50</sup> com o apoio financeiro do *International Finance Corporation* (IFC)<sup>51</sup> reunindo inicialmente 28 empresas.

#### **4.1.2. Relatório *Global Reporting Initiative*: GRI**

O *Global Reporting Initiative* (GRI) surgiu em 1997, e sua construção se deu de forma conjunta pela ONG americana *Coalition for Environmentally Responsible Economies* – CERES<sup>52</sup> e o Programa Ambiental das Nações Unidas – UNEP. Seu principal objetivo foi melhorar a qualidade das informações utilizadas em relatórios para a medição da sustentabilidade corporativa. Para se construir este relatório, é fundamental a participação de diversos agentes relacionados com o negócio a ser mensurado, como os empresários, sindicatos e as organizações de classe, entre outros *stakeholders*.

A partir destes preceitos, pode-se definir o relatório como uma informação consensual baseada em diretrizes para se buscar a aceitação como plataforma mundial. Conforme o GRI (2003), o relatório deve ser usado de maneira voluntária pelas organizações que desejam relatar dimensões econômicas, ambientais e sociais de suas atividades. O relatório tem como principal função apoiar o entendimento das contribuições da empresa para os diversos *stakeholders* envolvidos no negócio. Com a disseminação dessa ferramenta, a empresa passa a contar com a possibilidade de construir referenciais, se comparando com diferentes empresas e setores. No total, o questionário estruturado é constituído de 142 questões.

Para Strobel (2005), a abordagem do GRI é mais abrangente, pois procura atender aos interesses de todos os *stakeholders* envolvidos na atividade empresarial. É dada a mesma importância ao interesse de acionistas e demais *stakeholders*.

---

<sup>50</sup> Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Mantida pela Fundação Getúlio Vargas.

<sup>51</sup> Instituição mundial criada em 1956, pertencente ao Banco Mundial, com mais de 178 países membros pelo mundo.

<sup>52</sup> Organização sem fins lucrativos, fundada em 1989, é composta por uma rede internacional de organizações ambientais e outros grupos de interesse, público de empresas interessadas em fazer frente aos desafios da sustentabilidade. Sua principal missão é integrar a sustentabilidade nos mercados de capital.

O GRI tem sua construção estabelecida numa série de considerações que é a questão das múltiplas variáveis, pois envolvem indicadores de natureza econômica, estratégia empresarial e governança corporativa, indicadores ambientais, programas como análise do ciclo de vida de produtos, indicadores sociais. O GRI (2006) atende a necessidade de uma análise de diferentes variáveis de forma conjunta, respondendo a questões de forma integrada e podendo fornecer informações sobre o todo. Podem ser definidas como vantagens desse relatório para avaliação da sustentabilidade corporativa:

- i) apresenta uma caracterização pró-ativa para a gestão num mundo globalizado e interconectado;
- ii) expõe oportunidades e desafios para a empresa e seus *stakeholders* nos aspectos econômicos, ambientais e sociais;
- iii) formaliza a importância da relação com os *stakeholders*, e para isso, se torna fundamental a transparência e a abertura das questões, mesmo que delicadas;
- iv) inter-relaciona elementos corporativos – finanças, marketing, pesquisa e desenvolvimento - de uma maneira estratégica;
- v) favorece a gerência na tomada de decisão de desenvolvimentos potencialmente danosos evitando o estabelecimento de passivos trabalhistas ou ambientais;
- vi) evidencia contribuições da empresa em questões sociais e ambientais;
- vii) minimiza a volatilidade e incerteza do valor da empresa, fornecendo aos acionistas informações adequadas.

O GRI (2006) aponta também os princípios a serem considerados para que os indicadores relativos a sustentabilidade apresentem aderência com a veracidade. Os princípios a serem considerados são:

- i) transparência;
- ii) inclusão;
- iii) auditabilidade;
- iv) completo;
- v) relevância;
- vi) contexto de sustentabilidade;
- vii) precisão;
- viii) neutralidade;



- ix) comparabilidade;
- x) clareza;
- xi) oportuno.

Na sua publicação de 2006, o GRI mostra as Diretrizes para construção do Relatório de Sustentabilidade. Essa construção é dividida em duas partes:

Na parte I a questão é estabelecer os princípios e orientações para a elaboração do relatório, definindo seus limites. No GRI (2006) esses princípios são:

- i) princípios de materialidade – devem cobrir temas e indicadores que sejam representativos dos impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da empresa ou possam influenciar de forma substancial as avaliações e decisões dos *stakeholders*;
- ii) inclusão dos *stakeholders* – a empresa pesquisada deve identificar os seus *stakeholders* e explicar no relatório que medidas foram tomadas em resposta a seus interesses e expectativas procedentes;
- iii) contexto de sustentabilidade e de abrangência – nos quais se deve aplicar um conjunto de testes para cada um deles, ou seja, a cobertura que os temas e indicadores relevantes terão, assim como definição do limite do relatório, que deverá ser suficiente para refletir os impactos e permitir que os *stakeholders* avaliem o desempenho da empresa no período analisado.

Com esses princípios, determinam-se os temas e indicadores a serem publicados no estudo, sendo que os princípios de equilíbrio, comparabilidade, exatidão, periodicidade, confiabilidade e clareza, assim como os testes farão com que a qualidade das informações tenha aderência com a verdade. Ainda nessa parte do relatório, definem-se as organizações ou unidades de negócios a contemplar no relatório, nos quais se identificam os limites da aplicação do mesmo.

Na parte II pode-se apontar como fundamental à construção efetiva do relatório. Nesse momento identificam-se as informações a serem divulgadas, qual a relevância e essência para a maioria das organizações e do interesse da maior parte dos *stakeholders*, em três categorias:

- i) perfil – informações estabelecem o contexto geral para a compreensão do desempenho organizacional, tais como sua estratégia, perfil e governança;

- ii) forma de gestão – conteúdo que descreve o modo como a empresa trata determinado conjunto de temas para fornecer o contexto para a compreensão do desempenho numa área específica;
- iii) indicadores de desempenho – informações compatíveis sobre o desempenho econômico, ambiental e social da empresa.

O relatório GRI adota o termo “verificação externa”, que em linhas gerais é uma validação efetuada por uma auditoria, e deverá possuir de acordo com a GRI (2003):

- i) indivíduos externos à empresa, com competência no assunto e em verificação;
- ii) manter uma natureza sistemática, documentada, comprovada e rotinas definidas;
- iii) saber se o relatório é razoável e equilibrado, demonstrando a veracidade dos dados;
- iv) não utilizar na verificação indivíduos limitados por sua relação com a empresa;
- v) verificar a aplicação da Estrutura de Relatórios da GRI nas suas conclusões;
- vi) deverá ter um parecer elaborado conjuntamente entre os diversos participantes;
- vii) emitir uma declaração da empresa fornecedora da verificação sobre sua relação com o responsável pela elaboração do relatório.

### **4.1.3. Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial: RSE**

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização brasileira sem fins lucrativos, caracterizada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Tem como principal objetivo mobilizar, sensibilizar e auxiliar as empresas a gerir seus negócios de maneira responsável social e ambientalmente, sendo essa uma relação de parceria para a construção de uma sociedade justa e sustentável.

É uma organização não-governamental com 1367 associados<sup>53</sup>, e se somados o faturamento anual dessas empresas gira em torno de aproximadamente 35% do PIB brasileiro e empregam cerca de 2 milhões de funcionários. Essas empresas apresentam como

---

<sup>53</sup> Empresas de diferentes setores e portes

característica principal o interesse no estabelecimento de padrões éticos de relacionamento com todos os *stakeholders* e com o meio ambiente.

O Instituto, que foi criado em 1998 por empresários e executivos provenientes da iniciativa privada, corresponde a um pólo de organização do conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas de auxílio às empresas em suas práticas de gestão e aprofundamento da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável. É considerada hoje uma referência internacional, desenvolvendo projetos em parceria com diversas entidades no mundo todo. O Instituto Ethos tem atuado basicamente em cinco linhas:

- i) ampliação do movimento de responsabilidade social empresarial (RSE);
- ii) aprofundamento de práticas em RSE;
- iii) influência sobre mercados e atores, criando ambiente para a prática da RSE;
- iv) articulação do movimento de RSE com políticas públicas;
- v) produção de informação com a pesquisa anual "Empresas e Responsabilidade Social – Percepção e Tendências do Consumidor".

O Instituto Ethos atua no suporte a ferramentas de Gestão Empresarial com o intuito de mantê-los atualizados em relação às questões fundamentais de RSE no país e no mundo. Instrumentos de auto-avaliação e aprendizagem, essas ferramentas são desenvolvidas para atender às necessidades das empresas nas diversas etapas de sua gestão. São ferramentas de uso interno que permitem o diagnóstico, o planejamento, o benchmarking e a avaliação de processos. Dentre as ferramentas do Instituto Ethos, pode-se destacar algumas de maior difusão e uso mais recorrentes:

- i) Banco de Práticas: São publicações de práticas, projetos e programas adotados por empresas no que se refere a responsabilidade que relacionam também, os casos que obtiveram melhor desempenho de acordo com os Indicadores Ethos.
- ii) Guia de Balanço Social<sup>54</sup>: Corresponde a um manual criado com o objetivo de elevar a qualidade, a consistência e a credibilidade dos relatórios não-financeiros.

---

<sup>54</sup> O balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela organização reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos *stakeholders*, sendo um instrumento estratégico de avaliação e multiplicação do exercício da responsabilidade social corporativa. No balanço social a empresa mostra o que faz por seus *stakeholders*, proporcionando assim transparência em suas atividades e melhor qualidade de vida a todos. Sua função principal é tornar pública a responsabilidade social empresarial,

Esse guia de elaboração do Balanço Social informa às empresas os itens relevantes na elaboração de um balanço social ou como tem sido chamado atualmente um relatório de sustentabilidade. São apontados modelos existentes para o aprimoramento da gestão socioambiental.

- iii) Guia de Compatibilidade: É um conjunto de critérios e ferramentas úteis para a empresa buscar o atingimento de práticas sustentáveis. Nesse guia é possível encontrar desde aconselhamento para a adesão da empresa aos princípios básicos de RSE até soluções mais avançadas, como a gestão compatível com as metas do milênio. As empresas deverão incorporar as indicações de acordo com o momento da evolução da temática caso a caso.
- iv) Localizador de ferramentas: O Instituto Ethos oferece acesso a uma infinidade de ferramentas aos interessados na responsabilidade social das empresas. Corresponde a um instrumento de navegação na internet facilitando o acesso a diversas ferramentas de gestão elaboradas por centros de referência do tema no mundo todo. Essa ferramenta se apresenta na forma organizada por temas referentes a valores e transparência, público interno, clientes/consumidores, meio ambiente, comunidade, fornecedores e governo e sociedade, mostrando a relação desses temas com os processos de planejamento estratégicos ou operacionais.
- v) Matriz de Sustentabilidade - Critérios Essenciais e Evidências: Os conceitos de RSE e desenvolvimento sustentável têm como base as decisões estratégicas e operacionais das empresas. A análise dos negócios passa a ser integrada levando em conta os aspectos econômicos, ambientais, sociais e humanos da organização. Isso dá margem a riscos, mas também a oportunidades. Empresas que não se consideravam atingidas por esses temas são afetadas atualmente e as que hoje não se sentem atingidas certamente em breve serão. No Brasil, é utilizada uma matriz de evidências para demonstrar a correlação entre as ações sustentáveis e os fatores de sucesso nos negócios (colunas x linhas) nos moldes da Matriz de Sustentabilidade elaborada por John Elkington (2001) e já apresentada no tópico

---

construindo vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente. É construída por múltiplos profissionais, tem a capacidade de explicitar e medir a preocupação da empresa com a sociedade e o meio ambiente.

3. O detalhamento de cada célula traz um descritivo das razões da correlação, além dos casos de sucesso que a comprovam. Dessa maneira, as empresas com ações sustentáveis, que atendam a determinados critérios podem comprovar as correlações. Isso corresponde a uma excelente oportunidade para divulgar as ações existentes, bem como incrementar os ganhos apontados pela matriz para o negócio. Os critérios visam assegurar a correta aplicação dos casos, com uma visão holística que avalie principalmente seus efeitos reais para todos os envolvidos, por meio da mensuração qualitativa e quantitativa das informações. Com isso, todos os casos presentes na matriz terão igual importância, na medida em que evidenciam resultados concretos na perspectiva dos principais beneficiados por seus efeitos.

- vi) **Relatórios de Sustentabilidade:** O relatório de sustentabilidade ou balanço social é um instrumento de transparência das atividades empresariais que pretende ampliar o diálogo das empresas com a sociedade. É a forma de comunicar o sucesso e os desafios de suas estratégias socioambientais, demonstrando coerência ética das suas operações. Nele são demonstrados como é o relacionamento com seus *stakeholders* e o que faz em relação aos impactos que provoca. Esse relatório é um documento voluntário que deve ter sua atualização feita anualmente, cabendo a auditoria interna mapear o grau de responsabilidade social da empresa. Essa auditoria busca entender a gestão do empreendimento avaliando-a segundo critérios ambientais, sociais e econômicos, nos níveis de políticas de boa governança, valores, visão de futuro, avaliação de desempenho e desafios propostos. É um relatório com dados quantitativos e qualitativos demonstrando o andamento das atividades e auxiliando no planejamento do ano seguinte.
- vii) **Indicadores Ethos:** Ferramenta de aprendizado e de avaliação da gestão socioambiental através do qual é possível medir até que ponto as práticas de responsabilidade social empresarial estão sendo incorporadas ao planejamento estratégico. Esses indicadores permitem ainda o monitoramento do desempenho geral da empresa. Trata-se de instrumento de auto-avaliação e de uso interno. Ao se utilizar esses indicadores a empresa tem a chance de se comparar com outras,

verificando pontos favoráveis da gestão e oportunidades de melhoria. No site do Ethos é possível entender os temas envolvidos e inclusive fazer um autodiagnóstico da situação da empresa. Os dados e os relatórios elaborados pelo Instituto Ethos são tratados com a máxima confidencialidade.

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial foram desenvolvidos em 2000 pelo Instituto Ethos, tratando-se de uma iniciativa brasileira de autodiagnóstico da sustentabilidade. Sua principal finalidade é auxiliar as empresas a gerenciarem os impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades.

Estes indicadores foram elaborados com base na estrutura e conteúdo de relatórios sociais propostos pela *Global Reporting Initiative* (GRI), pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA)<sup>55</sup>, assim como a associação entre Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial – Versão 2001 e o Modelo de Balanço Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE)<sup>56</sup>.

Como já foi apresentado, o objetivo do Instituto Ethos é mobilizar as empresas para a causa da responsabilidade social empresarial por meio de uma ferramenta de gestão abrangente, capaz de desenvolver e aprimorar a qualidade dos relatórios e balanços sociais. Ao responder os Indicadores Ethos, a empresa está refletindo sobre informações relevantes para um Balanço Social consistente.

Ethos (2003) informa que, a princípio, o uso dos indicadores é essencialmente interno, mas as empresas que desejam comparar seus resultados com as melhores práticas de Responsabilidade Social corporativa devem enviá-los ao Instituto Ethos, que irá processá-los. A empresa terá acesso então à comparação de seus indicadores com o grupo de *benchmarking*, das 10 primeiras empresas classificadas no grupo Ethos. Como a proposta da

---

<sup>55</sup> Instituto responsável pelo desenvolvimento de normas de certificação, entre elas; AA1000 *Assurance Standard*.

<sup>56</sup> O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, criado em 1981. Entre os fundadores está o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho. É uma instituição sem fins lucrativos, sem vinculação religiosa ou partidária. Sua missão é aprofundar a democracia, seguindo os princípios de igualdade, liberdade, participação cidadã, diversidade e solidariedade.

abordagem do Instituto Ethos é de avaliar a Responsabilidade Social Empresarial, indicadores econômicos sem ligação com questões sociais e ambientais não são indagados. O aspecto ambiental também é abordado embora não tenha peso equivalente à questão social. Esta, sim, mais ampla e completa, tendo sido desenvolvida com base no GRI e sendo foco principal da avaliação.

A iniciativa do Instituto Ethos apresenta um cunho originalmente baseado na dimensão social, entretanto, mesmo com esse foco, pode ser considerada uma ferramenta de apoio para a avaliação da sustentabilidade corporativa. Possui características interessantes que servem de ferramenta para a análise comparativa das abordagens (STROBEL, 2005). Os indicadores de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) correspondem a um questionário estruturado, versando sobre sete temas idealizados pelo Instituto Ethos numa proposta de se fornecer às empresas uma ferramenta de auxílio no que se refere à incorporação de responsabilidade social. É um autodiagnóstico, que irá permitir a internalização de questões sociais e ambientais relacionadas ao negócio.

Os dados resultantes são aplicados pela própria empresa, o que é uma auto-avaliação. Esse diagnóstico não tem o caráter certificador que certas normas fornecem, mas sim proporciona uma reflexão, aprendizagem e melhoria das práticas de Responsabilidade Social Empresarial. Esse questionário é estruturado de forma a avaliar as ações de sustentabilidade segundo dois eixos, de abrangência e profundidade. A abrangência é verificada pela nota da empresa e a profundidade se refere ao estágio em que a empresa se encontra com relação aos 7 temas principais:

- i) valores, transparência e governança;
- ii) público interno;
- iii) meio ambiente;
- iv) fornecedores;
- v) consumidores e clientes;
- vi) comunidade;
- vii) governo e sociedade.

Nesse processo de avaliação, é estabelecida a quantidade total de pontos que a empresa pode alcançar. A nota corresponderá à razão entre os pontos obtidos pela empresa e o universo de pontos possíveis.

A empresa é posicionada mediante os resultados do grupo de *Benchmark*<sup>57</sup> e da média do banco de dados Ethos. O grupo de *Benchmark* é composto pelos dez primeiros lugares do desempenho geral. O banco de dados é composto por todas as empresas respondentes na versão do questionário. É um processo contínuo, no qual o grupo de *Benchmark* será dinâmico até o encerramento do período, normalmente no mês de abril. As notas serão apresentadas no resumo, mas haverá um detalhamento de cada uma das bases geradoras dessa nota. O relatório dá atenção especial à questão do Índice de Desenvolvimento Infantil Empresarial (IDI-E), indicador desenvolvido pelo Instituto Ethos e o UNICEF<sup>58</sup> com o intuito de dar relevância no meio empresarial de formas efetivas de lidar com o desenvolvimento infantil dos filhos de empregados.

O relatório é comparado com algumas iniciativas relevantes atualmente utilizadas, verificando a existência de aproximação entre elas. Por exemplo, pode-se citar a Norma SA8000 e as Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade do *Global Reporting Initiative* (GRI). Busca-se facilitar aos gestores a utilização integrada das possíveis sinergias. Através das correlações é possível se confirmar a função de autodiagnóstico e planejamento estratégico dessa ferramenta, além de auxiliar na gestão socialmente responsável. Outras correlações estão sendo desenvolvidas, no sentido de tornar a ferramenta mais confiável e comparável. O modelo de questionário do Instituto Ethos de RSE pode ser encontrado no anexo I.

#### **4.1.4. Outras iniciativas de mensuração da sustentabilidade empresarial**

O Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial (PEPSE) foi desenvolvido por Eliza Coral (2002) com o objetivo de fornecer um modelo de planejamento

---

<sup>57</sup> É a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior. É em geral um processo pró-ativo por meio do qual a empresa examina como outras realizam determinadas atividades a fim de melhorar sua própria realização. O processo de comparação entre dois ou mais sistemas é chamado de *benchmarking*.

<sup>58</sup> Fundo das Nações Unidas para a Infância é uma agência das Nações Unidas que tem entre seus objetivos a promoção da defesa dos direitos das crianças, auxiliando na definição de suas necessidades básicas, contribuindo para o seu desenvolvimento.



estratégico que ofereça subsídios para o alcance da sustentabilidade corporativa, incluindo a variável ambiental e responsabilidade social.

As seguintes variáveis são identificadas no processo do diagnóstico estratégico:

- i) capacidade de implantação das estratégias;
- ii) impacto ambiental da atividade;
- iii) disponibilidade de recursos;
- iv) crescimento do mercado;
- v) posição competitiva;
- vi) visão do líder;
- vii) responsabilidade social.

Utilizando-se de uma análise externa e interna da empresa, Coral (2002) obtém subsídios para a definição de indicadores, que analisados em conjunto determinarão o grau de sustentabilidade da empresa. Focando principalmente no planejamento estratégico, a autora desenvolve uma metodologia de diagnóstico estratégico sob a ótica da sustentabilidade econômica, ambiental e social.

O questionário do modelo PEPSE é voltado principalmente a questões estratégicas da empresa, nos quais se extraem as informações para o cálculo do grau de sustentabilidade corporativa; um conjunto de indicadores que pode ser utilizado tanto em aplicações do modelo PEPSE quanto isoladamente, para medir o desempenho sustentável de uma empresa e sua evolução ao longo do tempo. O Método de Avaliação dos Indicadores de Sustentabilidade de uma Organização (MAIS) foi elaborado por João de Oliveira (2002). O objetivo deste método é buscar uma avaliação dos indicadores de sustentabilidade das organizações de forma a permitir identificar oportunidades num processo de melhoria contínua.

Oliveira se fundamenta na série de normas ISO *International Organization for Standardization*<sup>59</sup> (ISO 9000 - gestão de sistema de qualidade e ISO 14000 sistemas de gestão ambiental), e nas Normas BS 8800 (sistemas de gestão de segurança e saúde ocupacional), além das Normas SA8000 (verificação da responsabilidade social das organizações). A partir

---

<sup>59</sup> A Organização Internacional para Padronização ou Normalização é uma entidade que atualmente congrega mais 170 países. Fundada em 1947, em Genebra, na Suíça, aprova normas internacionais em todos os campos técnicos, exceto na eletricidade e eletrônica.

destas o método MAIS é formado correlacionando as cinco dimensões de sustentabilidade propostas por Sachs (2000) (Econômica, Social, Ambiental, Espacial e Cultural) com as práticas do *Dow Jones Sustainability Index* e do Prêmio Nacional de Qualidade.

Através de análise documental, entrevistas e interação com a empresa estudada, o autor realiza a avaliação com 40 indicadores subdivididos em 4 dimensões: sustentabilidade social, sustentabilidade ambiental, sustentabilidade econômica e sustentabilidade cultural. Cada uma das quatro dimensões tem o mesmo peso em relação ao total.

O Instituto Akatu pelo Consumo consciente foi criado no ano 2000, dentro do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, quando foi percebido que no longo prazo as empresas só aprofundariam suas práticas de Responsabilidade Social (RSE) quando os consumidores passassem a valorizar as iniciativas dessa natureza em suas decisões de compra. Dessa forma, o consumidor passa a ser entendido como um importante agente indutor da RSE. No caso dessa indução não ter a intensidade necessária, a RSE não proporcionará a transformação desejada na sociedade.

O instituto divide sua atuação em 4 fases distintas através da qual procura estabelecer mecanismos de consumo consciente em meio à sociedade e empresas engajadas em formas mais responsáveis e conscientes de consumo:

- i) Fase 1 - Acertando o foco: O primeiro desafio é mostrar ao consumidor o poder que ele tem sobre a atuação das empresas. Dessa maneira é importante “empoderar” o consumidor, dando a ele o poder de com suas práticas de consumo transformar a sociedade;
- ii) Fase 2 - Métricas e conteúdos: Elaboração de uma forma de mensurar o grau de consciência dos interlocutores. No ano de 2003 surgiu o Teste do Consumidor Consciente (TCC), um questionário de 13 perguntas com o objetivo de classificar o grau de consciência do consumidor. Além de mensurar o grau de consciência, auxilia como ferramenta de educação, uma vez que as pessoas, ao responder às perguntas, acabavam por identificar formas de atuação que indicavam o caminho da consciência no consumo;
- iii) Fase 3- Envolvimento dos formadores de opinião: Foi elaborada uma metodologia para a aplicação e transmissão de conteúdo. O consumidor precisava saber dos impactos que suas escolhas de consumo acarretavam sobre

os outros e si mesmo. Torna-se importante entender que sua mudança de comportamento apresenta um peso relevante sobre o processo de construção da sustentabilidade. Dessa forma, se construiu o que ficou conhecido como as pedagogias do Akatu, que determinam formato e formas de transmissão das mensagens;

- iv) Fase 4 - Busca de instrumentos de impacto social: Trata-se de novos instrumentos tais como jogos e dinâmicas, sendo aplicados nos diferentes grupos da sociedade. O aprendizado das experiências bem sucedidas é avaliado em termos de processo, conteúdo, materiais e estratégias sistematizadas permitindo a replicação das atividades em escala mais ampla.

Uma pesquisa própria realizada no ano de 2006 apontou que 13% da população conheciam o Instituto Akatu. Esse instituto nasce de demandas específicas de consumo consciente e mesmo já havendo alguma consciência do que precisa ser feito, se trata de um processo que tem se mostrado lento frente à gravidade e urgência do problema de sustentabilidade da vida no planeta.

A norma *Social AccountAbility 8000* (SA8000) apresenta-se como um sistema de auditoria construído assim como as da série ISO; a diferença está no fato de conter requisitos baseados nas diretrizes internacionais de direitos humanos e da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Essa norma tem reconhecimento no internacional, servindo como um sistema de gestão das relações de trabalho. Seus requisitos abordam questões como: saúde e segurança no ambiente de trabalho, discriminação, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, jornada de trabalho, entre outras, além de prever métodos para a gestão dos mesmos, com auditorias periódicas e análise crítica do sistema.

A norma pressupõe o gerenciamento da cadeia de fornecedores, garantindo a eficácia no controle e melhoria das relações de trabalho. Seus principais objetivos são:

- i) reduzir o número de acidentes de trabalho através da prevenção e controle dos riscos no local de trabalho;
- ii) assegurar a motivação dos empregados por meio do atendimento a suas expectativas;
- iii) propiciar o estabelecimento de um sistema de gestão integrado; e

- iv) garantir o atendimento à legislação sobre segurança e saúde ocupacional aplicável.

A *International Organization for Standardization* (ISO14000) tem como principal objetivo, o estabelecimento de diretrizes sobre gestão ambiental nas organizações. O desenvolvimento industrial e econômico do mundo levou a impactos ambientais geradores de problema para autoridades e organizações ambientais. Sua origem se deu início da década de 90, devido à necessidade de se buscar normas padronizadas para a questão ambiental em organizações que utilizassem recursos extrativos ou com atividades responsáveis por danos ambientais. Com o certificado de gestão ambiental ISO 14000, se garante que os processos da empresa estejam sendo praticados com responsabilidade ambiental. É necessário para sua obtenção e manutenção que a empresa se submeta a auditorias periódicas, com o acompanhamento de uma empresa certificadora, credenciada por organismos nacionais e internacionais.

Nesses processos de auditoria se verifica o cumprimento de requisitos como:

- i) cumprimento da legislação ambiental;
- ii) diagnóstico atualizado dos aspectos e impactos ambientais de cada atividade;
- iii) procedimentos padrões e planos de ação para eliminar ou diminuir os impactos ambientais sobre os aspectos ambientais;
- iv) pessoal devidamente treinado e qualificado.

Embora seja um aspecto relevante a busca por certificação, entretanto, a degradação ambiental continua acelerada. Pode-se considerar que apenas uma pequena parte das empresas busca vincular suas práticas de negócio com sustentabilidade. Nesse cenário, são poucas melhorias se comparada a demanda crescente por produtos e serviços, proporcionada pelo desenvolvimento econômico. Conforme estudos da organização *World Wide Fund* (WWF) em 2002, a humanidade consumia cerca de 20% mais recursos naturais do que a Terra é capaz de repor sozinha.

A *International Organization for Standardization* (ISO26000) é uma proposta da norma ISO que vem sendo trabalhada e terá seu foco principal nas certificações e diretrizes sobre Responsabilidade Social. A organização ISO designou um grupo de trabalho em estudos para responsabilidade social, sendo liderado pelo instituto sueco para Normatização (SIS) e pela Associação Brasileira de Normatização (ABNT) que tem data prevista para sua

publicação no ano de 2010. Assim como outras normas de Responsabilidade Social, não apresentará um propósito certificador ou regulador de uso contratual.

Essa norma apresenta a seguinte pretensão:

- i) auxiliar organizações a estabelecer, implementar, manter e melhorar sua estrutura de Responsabilidade Social;
- ii) melhorar a demonstração de sua Responsabilidade Social, mediante uma resposta e efetivo cumprimento de compromissos com relação a todos os *stakeholders*, incluindo empregados e outras partes interessadas; facilitar a comunicação confiável dos compromissos e atividades relacionadas à Responsabilidade Social.

Outras pretensões são promover e potencializar a máxima transparência da empresa, tornando-se uma ferramenta para o desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações participantes. Respeitando particularidades regionais como: legislação sobre a água, costumes e cultura, ambiente psicológico e econômico. Possibilita também uma análise realista da atividade, referindo-se aos assuntos que podem afetar a viabilidade do negócio e necessitem de outras considerações por parte da norma ISO. Dessa maneira se planejam como benefícios da adoção do programa, os seguintes aspectos:

- i) facilitar o estabelecimento, adoção, manutenção e melhoria da estrutura de Responsabilidade Social em organizações que contribuam para o Desenvolvimento Sustentável;
- ii) contribuir para o incremento da confiança e satisfação nas organizações entre os *stakeholders*;
- iii) incrementar as garantias em termos de Responsabilidade Social através da criação de um programa único aceito por um amplo grupo de *stakeholders*;
- iv) fortalecer as garantias de um conjunto de princípios universais.

Como sugerido pelas Nações Unidas, na declaração dos princípios do Pacto Global e particularmente na Declaração Universal dos Direitos Humanos, declarações e convenções da Organização Internacional do Trabalho, a declaração do Rio sobre meio ambiente e desenvolvimento, o planeta apresenta um nível insustentável de desigualdades. Como forma de minimizar essa característica, se torna eminente o estabelecimento de padrões justos de comércio internacional e consumo, principalmente entre os países industrializados e os

periféricos. Facilitar as liberalizações dos mercados e remover as barreiras de comércio, complementar e evitar conflitos com outros programas e requerimentos de Responsabilidade Social já existentes.

O *Forest Stewardship Council – FSC*<sup>60</sup> se trata de uma organização não governamental atuando de forma independente e sem fins lucrativos, que foi criada no início dos anos 90, por pressões da sociedade europeia e iniciativa de algumas instituições preocupadas com o avanço da destruição das florestas tropicais pelo mundo. Sua fundação data de 1993, e sua principal missão é a promoção de uma gestão ambientalmente equilibrada, socialmente benéfica e economicamente viável das florestas pelo mundo.

Esses grupos eram ligados à sociedade civil, com evidente contribuição de ONGs ambientalistas. A preocupação nesse momento se deu por conta do avanço do desmatamento na Amazônia e Indonésia. Foi definido boicotar os produtos florestais originários desses países, entretanto esse boicote prejudicou sobremaneira indústrias dependentes dessa base, desvalorizando tais produtos. Esse processo poderia sim, avançar o desmatamento da Amazônia e demais florestas tropicais.

Seu surgimento tem relação com a necessidade de reduzir o desequilíbrio ambiental existente em todo o mundo devido ao aumento do consumo de madeira tropical pelos países europeus e os Estados Unidos. Sendo um setor de grande complexidade por envolver questões sociais, ambientais e econômicas, foi preciso elaborar os chamados Princípios e Critérios (P&C), desenvolvendo melhorias no manejo florestal, proporcionando o desenvolvimento social, ambiental, além da viabilidade econômica.

Dentro das normas de gestão florestal existem 10 Princípios e Critérios para a responsabilidade e atuação das empresas. O *Forest Stewardship Council* estabelece normas também para a Cadeia de Responsabilidade e indústria transformadora de produtos florestais. Adotando as normas da Cadeia de Responsabilidade é possível a rastreabilidade da madeira certificada e dos produtos oriundos de bases florestais. A *Forest Stewardship Council* definiu 10 princípios de gestão florestal responsável que são:

- i) obediência às leis e aos princípios do FSC;

---

<sup>60</sup> Conselho de Manejo Florestal

- ii) direitos e responsabilidades de posse e uso;
- iii) direitos dos povos indígenas;
- iv) relações comunitárias e direitos dos trabalhadores;
- v) benefícios da floresta;
- vi) impacto ambiental;
- vii) plano de gestão;
- viii) monitoramento e avaliação;
- ix) manutenção de florestas de alto valor de conservação;
- x) plantações de árvores.

Além da gestão florestal propriamente dita, o *Forest Stewardship Council* certifica a cadeia de custódia de produtos florestais, sendo indispensável no sentido de evidenciar junto aos consumidores finais a origem florestal dos produtos certificados. A conformidade da gestão florestal para com os Princípios de sustentabilidade é avaliada por entidades independentes, devidamente credenciadas pela *Forest Stewardship Council*. As áreas florestais que atendam aos requisitos FSC passam a ser áreas florestais certificadas.

## **4.2. Análise Comparativa das Abordagens**

As abordagens de mensuração da sustentabilidade corporativa vistas neste trabalho apresentam diferenças com relação a sua forma de mensuração: questionários e auditorias, o público de interesse, finalidade a que se presta e se existe uma informação da metodologia de cálculo.

Através de uma análise comparativa entre os métodos pesquisados, podem-se identificar duas formas distintas de se mensurar a sustentabilidade que são:

- (i) questionários – DJSI, GRI, Ethos, PEPSE e MAIS;
- (ii) auditorias: SA8000, ISO14000 e ISO26000 e *Forest Stewardship Council*.

Analisando comparativamente é possível um entendimento sobre a abrangência desses diagnósticos.

### **4.2.1 A sustentabilidade mensurada por questionários**

Ao se passar para a análise dos relatórios provenientes de questionários verificam-se algumas particularidades. Strobel (2005) compara os seguintes aspectos em seus estudos:

- i) público de interesse: a quem é destinado o relatório final com os indicadores;
- ii) foco principal do relatório: objetivo maior do relatório final;
- iii) finalidade do questionário: a que se presta;
- iv) dimensões da sustentabilidade: quais dimensões são consideradas na abordagem;
- v) análise interna/ externa: foco na empresa (interna) ou sociedade (externa);
- vi) obtenção dos indicadores: questionário ou observação em visita à empresa;
- vii) indicadores específicos: diferenciação de indicadores de acordo com o setor;
- viii) informar a metodologia de cálculo: detalha a forma de avaliação dos indicadores;



**QUADRO 3 – Comparação entre as iniciativas**

| Tema  | DSJI   | GRI  | ETHOS  | PEPSE  | MAIS   |
|---|--|--|--|--|--|
| Quanto ao público de interesse do relatório / indicadores | Acionistas (Shareholders)  | Grupos de interesses (Stakeholders)                                  | Grupos de interesses (Stakeholders)                                    | Gerência / Diretoria                                 | Gerência / Diretoria                                 |
| Foco principal do relatório                               | Shareholder value - valor ao acionista   | Stakeholders value - valor ao grupo de interesse                     | Balanço Social - Meio ambiente é um dos componentes                    | Planejamento Estratégico                             | Melhoria Continua                                    |
| Finalidade do questionário                                | Avaliação para criação de valor de mercado diferenciado para empresas sustentáveis | Assessorar empresas a desenvolver relatórios para a sustentabilidade | Instrumento de auto-avaliação e aprendizagem, base para Balanço Social | Tese de Doutorado com aplicação única em uma empresa | Tese de Doutorado com aplicação única em uma empresa |
| Dimensões da Sustentabilidade consideradas                | Econômica (estratégica e governança), Ambiente e Social                            | Econômica, Social e Ambiental  | Social   | Econômico-Financeira, Ambiental e Social             | Econômica, ambiental, Social e Cultural              |
| Análise Interna / Externa                                 | +++ Interna / + Externa  | + Interna / +++ Externa  | + Interna / +++ Externa  | +++ Interna / ++ Externa                             | +++ Interna / + Externa                              |
| Quanto a forma de obtenção dos indicadores                | Objetiva - Questionário e Subjetiva - Observação                                   | Objetiva - Questionário e Subjetiva - Observação                     | Objetiva - Questionário  | Objetiva - Questionário e Subjetiva - Observação     | Objetiva - Questionário e Subjetiva - Observação     |
| Auditável   | sim  | sim  | não  | não  | não  |
| Número Total de questões                                  | 73   | 142  | 130  | 70   | 70   |
| Questionário por grupo de atores                          | não  | não  | não  | não  | sim  |
| Indicadores específicos de setor industrial               | DSJI ex Fumo, Alcool, Jogo, Armas e Todos  | em desenvolvimento   | setor financeiro, de mineração e de papel e celulose                   | não  | não  |
| Informa metodologia de cálculo da pontuação               | sim  | não  | não  | sim  | sim  |

Fonte: Strobel (2005)

As metodologias foram criadas para atender necessidades específicas de grupos de interesse com focos e objetivos diferentes no que se refere a quem e o que informar. O DJSI aponta que a importância da sustentabilidade corporativa está no aumento do valor dos acionistas (*shareholder value*), criando valor de mercado diferenciado às empresas sustentáveis. Outros indicadores como GRI e o Ethos apresentam seu foco voltado aos grupos

de interesse (*stakeholders*), e são direcionados para elaboração e confecção de relatórios de sustentabilidade corporativa que mostrem os retornos a esse grupo de interesse, não apenas aos acionistas.

Para as iniciativas PEPSE e MAIS o que se estabelece é que o público seja de tomadores de decisão - a gerência e a diretoria - pois o PEPSE tem seu público relacionado ao planejamento estratégico, e o MAIS na melhoria contínua dos processos. Esses relatórios apresentam em seu principal público os tomadores de decisão da empresa e, informação apenas interna.

As dimensões da sustentabilidade consideradas em cada um dos casos também são diferenciadas. Mesmo tendo em seu questionário uma separação entre as dimensões ambiental, social e econômica, quando se averigua detalhadamente o DJSI verifica-se que as questões consideradas na dimensão econômica são, efetivamente, a governança corporativa e estratégia empresarial.

Para o indicador da Ethos, a abordagem tem um foco social, tendo as questões de meio ambiente e econômica uma inserção vinculada ao seu contexto social. Não se pode afirmar que o Ethos considera as três dimensões de maneira equilibrada. Entretanto o Instituto Ethos está adequando essa ferramenta, através das diretrizes do GRI para melhorá-la enquanto ferramenta de mensuração da Sustentabilidade Corporativa.

O GRI e o PEPSE consideram as dimensões ambiental, social e econômica em seus questionários, mas no primeiro o foco é macroeconômico, com uma visão ampla de contextualização, enquanto no segundo, microeconômico, com uma visão restrita ao aspecto financeiro do negócio em avaliação.

No que se refere ao tipo de análise dos indicadores, as iniciativas apresentam diferenças acentuadas. Os indicadores podem avaliar a empresa interna ou externamente, com relação ao objetivo. Ao se avaliar o DJSI, verifica-se que seu principal objetivo é aumentar o valor dos acionistas (*shareholder value*), ou seja, aspectos internos. Entretanto, alguns itens de dimensão ambiental e social apresentam foco externo, como por exemplo, o envolvimento dos *stakeholders* e a cidadania.

O DJSI apresenta uma importante diferença com o GRI e o Ethos, pois estes focam na análise externa, com aspectos de análise interna nos indicadores referentes aos empregados da empresa. Para o PEPSE e o MAIS, existe um maior peso ao público interno da empresa.

Outro aspecto que apresenta alguma diferenciação entre os relatórios é no que se refere à forma de obtenção dos indicadores. Numa avaliação objetiva dos questionários, verifica-se que são ferramentas quantitativas, que permitem uma análise de comparabilidade entre as empresas. Uma crítica a ser entendida como fragilidade é que, em geral, esses questionários são pré-formatados e acabam deixando de lado particularidades que auxiliariam na conceituação da empresa, particularidades estas que são melhores percebidas na observação direta do avaliador, em sua interação com o pessoal da empresa, e na análise de documentos.

Para essa questão, o DJSI e GRI oferecem um tratamento mais adequado a esse desvio, pois além do questionário, é solicitada uma documentação que comprove as informações fornecidas, estando sujeito inclusive a auditorias nos dados. PEPSE e MAIS possuem avaliações subjetivas, não sendo possível classificar o questionário como objetivo, pois as perguntas são estabelecidas levando-se em conta a percepção subjetiva do avaliador.

O DJSI desconsidera de sua análise indústrias ligadas a álcool, jogo, fumo, armamentos. O instituto Ethos é composto de indicadores específicos de setores como mineração, financeiro e de papel e celulose, além de buscar em sua abrangência desenvolver indicadores envolvendo outros setores. O GRI apresenta também indicadores específicos para diferentes setores, e assim como o Ethos está desenvolvendo seus primeiros modelos setoriais. PEPSE e MAIS não possuem indicadores setoriais, pois são indicadores utilizados em empresas específicas.

Coral (2002) afirma que a metodologia de cálculo do DJSI informa o procedimento adotado, entretanto, sem detalhamentos que possibilitem uma ampla rastreabilidade dos pontos obtidos. Para GRI e Ethos, não é disponibilizada a base de pontuação, apenas o Ethos fornece a pontuação *benchmarking* e média das empresas respondentes total por tema do questionário, com a qual cada empresa compara sua colocação.

Como foi mostrado no quadro 3, é possível efetuar algumas considerações no que se refere às particularidades de cada relatório. Tanto o DJSI como o GRI apresentam um enfoque em aspectos estratégicos e de resultados da empresa. No caso do DJSI o mais importante é informar o acionista sobre o aumento de valor de seu capital. No caso do GRI o importante está nos ganhos de outros *stakeholders* também, como benefícios a funcionários e doações a comunidade do seu entorno. Em ambas as iniciativas existem claramente questionamentos

quanto à responsabilidade em aspectos sociais e ambientais e quais os investimentos nessas dimensões.

O modelo do Instituto Ethos aborda aspectos monetários quando esses são interligados a questões sociais e ambientais. Originalmente esse relatório tinha por objetivo a avaliação da Responsabilidade Social Empresarial, e não a sustentabilidade como um todo. Dessa maneira ele não é considerado um modelo de mensuração de sustentabilidade corporativa se utilizado isoladamente, pois não existe uma clara consideração da questão estratégica em seus questionamentos.

A iniciativa PEPSE é a única que apresenta uma visão microeconômica do negócio, nos quais finanças e lucro são abordados de forma direta. Nas outras, o foco maior é no impacto econômico da empresa na região em que atua, não havendo temas puramente financeiros. Isso prejudica a análise, pois o acionista é um dos *stakeholders*, e seus interesses também deveriam estar em observação.

**QUADRO 4 – Comparação de Iniciativas – Dimensão Econômica**

| item | Tema  | DSJI | GRI | ETHOS | PEPSE | MAIS |
|------|---|------|-----|-------|-------|------|
| 1    | Indicadores de desempenho financeiro                            |      |     |       | x     |      |
| 2    | Sistema de Indicadores (Balance Scorecard)                      | x    |     |       |       | x    |
| 3    | Market Share Regional   |      | x   |       | x     |      |
| 4    | Custos dos bens, materiais e serviços comprados                 |      | x   |       |       |      |
| 5    | Compras pagas em conformidade com o contrato                    |      | x   |       |       |      |
| 6    | Folha de pagamentos e benefício por região                      |      | x   |       |       |      |
| 7    | Dividendos pagos  |      | x   |       |       |      |
| 8    | Pagamento de Impostos por país                                  |      | x   |       |       |      |
| 9    | Subsídios recebidos por país                                    |      | x   |       |       |      |
| 10   | Encontro com Investidores - responsabilidade social e ambiental | x    |     |       |       |      |
| 11   | Competitividade   |      |     |       | x     |      |
| 12   | Ferramentas de Gestão Corporativa                               |      |     |       | x     |      |
| 13   | Sistema de avaliação do Desempenho                              |      |     |       | x     | x    |
| 14   | Qualidade dos produtos / Serviços                               |      |     |       | x     | x    |
| 15   | Processo de Pesquisa e Desenvolvimento                          |      |     |       | x     |      |

Fonte: Adaptado de Strobel (2005)

Avaliando o quadro 4 verificam-se algumas características particulares aos relatórios. Considerando os 15 pontos definidos por Strobel, verifica-se que GRI e PEPSE são os que mais atendem a essa dimensão e podem ser entendidos como os que melhor explicam os resultados econômico-financeiros da Sustentabilidade Corporativa. O GRI apresenta uma visão mais abrangente e interligada, sendo em sua essência o relatório que melhor aborda essa dimensão, fato este que levou o Ethos a incorporar parte das diretrizes do GRI para avaliação dessa dimensão.

**QUADRO 5 – Comparação de Iniciativas – Dimensão Social**

| item | Tema   | DSJI | GRI | ETHOS | PEPSE | MAIS |
|------|--|------|-----|-------|-------|------|
| 1    | Política Social da empresa, com Diretrizes voltadas ao social  | X    | X   | X     | X     | X    |
| 2    | Saúde e segurança dos Empregados e clientes                    |      | X   | X     | X     | X    |
| 3    | Indicadores Sociais  | X    | X   | X     |       | X    |
| 4    | Elaboração e acompanhamento das metas sociais                  | X    | X   |       | X     | X    |
| 5    | Índice de satisfação dos empregados                            | X    | X   |       | X     |      |
| 6    | Gestão do conhecimento, treinamento                            | X    | X   | X     | X     | X    |
| 7    | Turn Over de Empregados  | X    | X   | X     | X     | X    |
| 8    | Motivação para o trabalho, incluindo remuneração e benefícios  | X    | X   | X     | X     | X    |
| 9    | Valorização da diversidade                                     | X    | X   | X     |       | X    |
| 10   | Cultura e cidadania Organizacional                             |      |     | X     |       | X    |
| 11   | Campanhas internas para a sustentabilidade                     |      |     | X     | X     | X    |
| 12   | Índice de satisfação dos Stakeholders                          | X    | X   | X     | X     |      |
| 13   | Fornecedores: exigências sustentáveis, crescimento e qualidade | X    | X   | X     | X     | X    |
| 14   | Comunicação sustentabilidade com Stakeholders                  | X    | X   | X     | X     | X    |
| 15   | Contribuição ao desenvolvimento da sustentabilidade            | X    | X   | X     | X     | X    |
| 16   | Código de conduta (Ética)                                      | X    | X   | X     |       | X    |
| 17   | Código de defesa do consumidor                                 |      |     | X     | X     |      |
| 18   | Relação com os sindicatos                                      | X    | X   | X     |       | X    |
| 19   | Identificação dos Stakeholders                                 |      | X   | X     |       |      |
| 20   | Gestão Participativa   |      | X   | X     |       | X    |

Fonte: Adaptado de Strobel (2005)

Avaliando o quadro 5, verifica-se que nesse caso o Ethos é o que mais atende aos critérios estabelecidos, não atendendo apenas a dois pontos (Elaboração de acompanhamento de metas sociais e Índice de satisfação dos empregados). De uma forma geral, isso se deve a sua origem, pois se trata de um relatório originalmente confeccionado para mensuração da responsabilidade social do empreendimento.

#### QUADRO 6 – Comparação de Iniciativas – Dimensão Ambiental

| item | Tema  | DSJI | GRI | ETHOS | PEPSE | MAIS |
|------|---|------|-----|-------|-------|------|
| 1    | Política Ambiental da Empresa, com Diretrizes voltadas ao meio ambiente     | X    | X   | X     | X     |      |
| 2    | Incidentes Ambientais   | X    | X   | X     |       |      |
| 3    | Pessoa Responsável por meio Ambiente  | X    | X   | X     |       |      |
| 4    | Elaboração e acompanhamento de metas Ambientais                             | X    | X   | X     | X     | X    |
| 5    | Sistema de Gestão Ambiental, incluindo tratamento de efluentes e resíduos   | X    | X   | X     | X     | X    |
| 6    | Acompanhamento do Consumo de Energia; Gases, Efeito Estufa; Água e Resíduos | X    | X   | X     |       |      |
| 7    | Análise do ciclo de vida dos produtos                                       | X    | X   | X     | X     | X    |
| 8    | Gerenciamento de risco ambiental  | X    | X   | X     |       | X    |
| 9    | Biodiversidade  | X    | X   | X     | X     |      |
| 10   | Fornecedores e Meio ambiente  | X    | X   | X     |       |      |
| 11   | Atendimento a Legislação Ambiental  |      | X   | X     | X     |      |
| 12   | Imagem corporativa e dos produtos voltada ao meio ambiente                  | X    |     |       | X     | X    |

Fonte: Adaptado de Strobel (2005)

Ao se averiguar o quadro 6 no qual os relatórios são comparados em termos da dimensão ambiental, identifica-se que dos 12 pontos estabelecidos para avaliar essa dimensão DSJI, GRI e Ethos atendem a 11 pontos cada, sendo uma dimensão em geral bem atendida

por esses relatórios. As iniciativas PEPSE e MAIS são menos completas e não atendem da mesma forma, só atendendo a metade dos itens.

As iniciativas de se mensurar a sustentabilidade corporativa são positivas e proativas, tendo claras e importantes instruções de utilização das ferramentas, porém é fundamental se apontar fragilidades:

- se avaliar de uma forma rígida, as abordagens não apresentam total enfoque na sustentabilidade, não havendo uma adequada inter-relação das variáveis ambiental, social e econômico, entretanto, esse é um processo recente e na medida em que as iniciativas forem utilizadas, se pressupõe que consigam evoluir ao que se espera de uma ferramenta em informar sobre o TBL.
- a metodologia de cálculo requer maior clareza, facilitando a qualificação dos dados de maneira direta, não sendo possível na maioria dos relatórios como no GRI a determinação comparativa da pontuação. Além disso, a extensão dos relatórios pode desestimular o preenchimento. Hoje em dia com a possibilidade de preenchimento de relatório pela internet, se torna mais amigável e pode ser mais facilmente preenchido por diversas áreas da empresa de maneira mais prática.
- atualmente a iniciativa do Ethos tem buscado uma maior consolidação enquanto ferramenta de mensuração da Sustentabilidade Corporativa. Por esse motivo ela tem sido comparada em seu processo de finalização com algumas outras ferramentas como o GRI, incorporando questões dessa diretriz e ganhando significância no que se refere a mensuração da Sustentabilidade Corporativa.

#### **4.2.2 A sustentabilidade mensurada por auditorias**

O processo de auditoria corresponde a um exame cuidadoso, sistemático e independente das atividades desenvolvidas em determinada empresa ou setores. Seu principal objetivo é averiguar se elas estão de acordo com as disposições planejadas, se a sua incorporação ao negócio foi eficaz e em conformidade com os objetivos.

A auditoria pode ser externa ou interna, sendo que a auditoria externa ocorre em várias etapas da gestão: sistemas, recursos humanos, qualidade, demonstrações financeiras,



jurídica, contábil e etc. Dentre as principais empresas de auditoria independente podem ser citadas: Deloitte, KPMG e Ernst & Young<sup>61</sup>.

Para Müller (2001), embora operando em diferentes graus de profundidade, tanto a auditoria interna como a externa apresentam interesses comuns, podendo ser considerados como processos complementares. A auditoria externa, em virtude de sua função garantidora no exame de fidedignidades, pode utilizar-se de parte dos serviços da auditoria interna, sem deixar de cumprir o seu objetivo. Deve coordenar as ações de modo que seus programas adotem procedimentos idênticos e impeçam a execução de tarefas repetidas.

Das iniciativas averiguadas nesse trabalho, destacam-se algumas consolidadas e difundidas, além de outras que apontam para novos encaminhamentos e ferramentas. Com relação à sustentabilidade, os processos de auditoria servem como importantes ferramentas através dos quais as empresas mostram suas práticas com relação ao atendimento das exigências legais. Por exemplo, no caso de uma empresa de base florestal, são fundamentais para a imagem de seus produtos que sejam respeitadas normas contidas no FSC, que é composto de um conjunto de Princípios e Conduta, as quais demonstrarão a responsabilidade da empresa com a origem de sua matéria prima.

O mesmo vale para a norma SA8000 ou ISO. Estas demonstram que a empresa utiliza processos sociais e ambientais dentro das exigências legais. Dessa maneira a gestão socioambiental é favorecida e o atendimento da sustentabilidade corporativa se torna uma tendência natural do negócio. São todos selos importantes, e servem como direcionadores para a própria empresa da forma como pode ser gerida e colocada em prática a sustentabilidade.

Essas normas se tratam de excelentes formas de se avaliar e acompanhar projetos e programas das empresas, servindo mais como uma ferramenta interna para avaliação de programas e projetos do que apenas propaganda. Uma auditoria em processos cruciais da empresa pode efetivamente auxiliar na correta gestão socioambiental e também evitar o surgimento de passivos, que nesse caso poderiam ser multas e prejuízos para a empresa, sociedade e meio ambiente.

---

<sup>61</sup> Empresas de verificação Externa ou auditorias independentes.

### 4.3. Objetivo dos Diversos Grupos de Interesses – *Stakeholders*

Um dos problemas encontrados em boa parte dos relatórios e indicadores de sustentabilidade corresponde ao propósito de sua criação, pois um indicador medirá o que efetivamente importa a cada um dos grupos de interesse em questão ou mesmo financiadores. Esse fato poderá dar ao relatório um viés de menor acurácia, por ter em sua essência interesses específicos de diferentes *stakeholders*. O conceito de *Stakeholder* pode ser definido como qualquer pessoa ou empresa detentora de interesse num determinado projeto (considera-se qualquer participação, seja ela a favor ou contra o empreendimento). É importante que se faça uma adequada e coerente identificação dos *stakeholders*.

A chamada Teoria dos *Stakeholders* desenvolvida por Freeman (1984) define diferenças entre as empresas que mantêm ou não contato com o ambiente externo. Estabelece o espaço da responsabilidade social para uma dimensão restrita, definindo *Stakeholders* como sendo grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelas estratégias das empresas.

- i) ao se optar por uma correta identificação dos *stakeholders*, será possível conhecer e compreender os requisitos e necessidades do projeto. Num negócio tradicional, é possível se agrupar as partes interessadas em dois grupos distintos de *stakeholders* (interno e externo) <sup>62</sup>. Nas atividades do processo de identificação, pode-se destacar:
- ii) identificar todas as partes interessadas do projeto, seja ela quem for e qual for o seu papel e cargo;
- iii) definir as funções necessárias que cada parte interessada desempenhará no projeto;
- iv) qual o envolvimento que eles precisam ter;
- v) qual o comprometimento que eles devem ter em relação ao projeto.

---

<sup>62</sup> *Stakeholders* internos são os membros da administração da empresa ou os membros da equipe. *Stakeholders* externos podem ser os usuários, os órgãos reguladores e fiscalizadores e políticos.

Um dos problemas verificados ao se comparar os diversos relatórios para medição da sustentabilidade corporativa está no fato de haver uma diferença de objetivo e interesse dos diversos. Perspectivas diferentes exigem a necessidade de se relativizar as informações contidas nos relatórios. O DJSI apresenta como já citado uma base de interesse com objetivo na geração de valor para os acionistas ou *shareholder value*. No meio empresarial, uma verdadeira contradição se cria, pois embora a empresa aponte a estratégia verde como algo necessário, nem sempre se consegue elementos que sustentem o seu gerenciamento por parte dos gerentes, ficando o tema para um segundo plano. Gerenciar a sustentabilidade é algo novo e nem sempre aparece tão facilmente visível no resultado. O que existe para parte das empresas é uma noção intuitiva de que o efeito da proteção socioambiental corporativa irá gerar valor ao *shareholder*.

Como descreve Reinhardt (1998) a função da empresa é atender aos interesses dos seus investidores, não sendo realista uma visão socioambiental do negócio. Os gerentes que perseguem objetivos socioambientais perdem seu foco e não competem efetivamente com aqueles que se mantêm priorizando as metas tradicionais da lucratividade do negócio. Esse aspecto ganha outra interpretação em parte do meio acadêmico, pois o pensamento é que vale a pena ser socioambientalmente correto. As empresas melhorarão seus resultados com metas socioambientais além da exigência legal, cabendo a elas cobrarem legislações mais rigorosas, que tornem a sustentabilidade o elemento central do seu negócio.

Os grupos de interesse podem ter um impacto e influência sobre uma determinada empresa. Para Strobel (2005) a empresa é compreendida como um sistema relacionado com a sociedade, não de modo abstrato, mas através de grupos afetados e interessados. Ocorre que a demanda política por melhorias ambientais cria obrigações aos gerentes que podem conflitar com a criação de *shareholder value*. Apesar de que diferenciar ambientalmente os produtos seja uma forma moderna de reconciliar estas demandas aparentemente conflitantes, nem todas as tentativas neste sentido obtiveram sucesso.

No entanto, o estudo de Figge e Schaltegger (2000) demonstra que as medidas de proteção ambiental que podem aumentar o valor da empresa não são intensivas em capital e consomem menos materiais. Estas medidas aumentam as vendas, as margens, protegem o fluxo das finanças e aumentam o valor da empresa em longo prazo.

Nos estudos feitos por Coral (2002) são estabelecidas as principais diferenças entre empresas que tem sua prioridade voltada para a competitividade econômica, e as empresas voltadas à sustentabilidade. Nas empresas com foco competitivo, a prioridade é a busca pela criação de valor aos acionistas, já para empresas com foco na sustentabilidade a criação de valor para os grupos de interesse é a prioridade. Conforme pode ser verificado no Quadro 7, as principais diferenças entre os dois enfoques estão estruturadas da seguinte forma:

**QUADRO 7 – Comparação entre Competitividade e Sustentabilidade**

| <b>Competitividade</b>   | <b>Sustentabilidade</b>  |
|--|--|
| Baseada em fatores econômicos e operacionais                         | Baseada em fatores econômicos, sociais e ecológicos                              |
| Visão de mundo restrita – empresa contra as forças competitivas      | Visão de mundo mais ampla – parcerias para obter vantagens competitivas          |
| Legislação ambiental = aumento dos custos de produção                | Legislação ambiental = promoção da inovação                                      |
| Uso de tecnologias de produção tradicionais                          | Uso de tecnologias limpas de produção  |
| Questões do meio ambiente natural geralmente são vistas como ameaças | Questões do meio ambiente natural geralmente são vistas como novas oportunidades |
| Foco na redução de custos e eficiência operacional                   | Foco na inovação   |
| Individualista   | Cooperação   |

Fonte: Adaptado de Coral (2002)

Em Strobel (2005) o conceito de sustentabilidade pode ser entendido como complementar, não apresentando característica antagônica com o modelo de competitividade. No modelo da sustentabilidade a visão de mundo é ampla, adicionando-se aos fatores econômicos os sociais e ambientais. A empresa precisa ser competitiva para ser sustentável, ou seja, ter mercado consumidor permitindo uma estabilidade econômica viabilizando os investimentos em aspectos ambientais e sociais.

Assim como explorado no capítulo 2 quando do tratamento do paradigma cartesiano e suas contradições, fica clara a importância de se ponderar a postura das empresas de uma maneira menos agressiva e imediata. A estratégia sustentável é uma oportunidade ao negócio, a forma de fazer negócio, usando essa característica da empresa como diferencial competitivo e agregando ao negócio valor. Ao se considerar o conceito de sustentabilidade a empresa está optando por um processo de internalização de questões até então não assumidas como responsabilidade sua. Num plano totalmente desregulamentado, realmente a empresa que opta por Sustentabilidade está apenas acrescentando custos e despesas ao seu negócio, porém cabe a ela quando cumpridora de suas obrigações legais exigirem regulamentação e tirar proveito, de forma limpa e transparente, de suas boas práticas socioambientais.

Dessa forma, os *stakeholders* numa visão competitiva do negócio serão os acionistas e suas metas por retorno de capital, mas de uma forma limitada e sem se pensar estrategicamente na questão de como esse capital é obtido de uma forma nociva, poderá prejudicar futuros retornos para a empresa. O retorno por capital investido ou lucro é fundamental, mesmo porque não existe negócio sustentável de empresa falida, mas não pode ser justificado por qualquer meio. Sendo um lucro obtido de forma nociva àquele que compromete a existência futura dos serviços ambientais, da construção de uma sociedade mais justa e da própria sobrevivência do empreendimento econômico. Portanto, compartilhar com os demais *stakeholders* envolvidos é fundamental para que esses mesmos *stakeholders* continuem engajados na obtenção de futuros lucros para a empresa e os serviços ambientais continuem a serem prestados a custos razoáveis para o negócio.

## **5. METODOLOGIA**

---

Com o intuito de buscar um suporte científico que corresponda aos objetivos dessa pesquisa, se utilizaram procedimentos metodológicos, conforme demonstrado nos itens abaixo.

### **5.1. Apresentação da Metodologia**

A metodologia se trata de uma explicação detalhada das ações desenvolvidas no método. Ela apresenta o tipo de pesquisa, instrumental, tempo previsto, equipe e outros aspectos importantes da pesquisa. Conforme descrito por Deslandes (1994), a metodologia corresponde a um caminho entre o pensamento e a prática na construção de uma dada realidade.

A palavra Método é oriunda do grego *methodos*, que significa, literalmente, “caminho para chegar a um fim”. O método científico corresponde a etapas estabelecidas por intermédio de códigos através do qual se busca, de forma esquemática, o atendimento de um objetivo científico. Segundo Gil (1991) o método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos que encaminham a busca por determinado conhecimento.

### **5.2. Classificação da Pesquisa**

De acordo com Silva e Menezes (2001), a pesquisa científica deve adotar a seguinte estrutura:

- i) natureza;
- ii) abordagem;

- iii) objetivos;
- iv) procedimentos técnicos adotados.

Seguindo essa classificação é possível efetuar uma caracterização da estrutura adotada neste trabalho.

Quanto a sua Natureza, este trabalho apresenta uma natureza descritiva e exploratória devido à busca por esclarecimentos de como a sustentabilidade corporativa se manifesta e como é mensurada pelas organizações. Apresenta ainda uma aproximação com a pesquisa aplicada, pois se apresentou uma evolução dos aspectos ligados à construção do conceito de desenvolvimento sustentável até a chegada do tema no contexto empresarial. Foram apresentadas algumas iniciativas de mensuração da sustentabilidade nas empresas através dos relatórios de sustentabilidade corporativa e outras ferramentas. Chizzotti (1995) afirma que a pesquisa exploratória é geralmente utilizada para se provocar o esclarecimento de dada situação no que se refere à tomada de consciência. De acordo com Gil (1991), as pesquisas descritivas e exploratórias são as mais comuns entre os pesquisadores interessados na atuação prática.

Quanto a sua abordagem, o trabalho buscou a descrição com aprofundamento do problema referente a sustentabilidade corporativa, descrevendo interações entre as variáveis, procurando a resposta para questões particulares, podendo por conta disso ser classificado como uma pesquisa qualitativa. Embora com a utilização de diversos dados e informações de ordem quantitativas, pode-se afirmar que essa não é a abordagem predominante do estudo. Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa se inicia com questionamentos de interesses amplos, sendo definida conjuntamente com o desenvolvimento do estudo. Este tipo de abordagem compreende dados descritivos sobre o objeto de pesquisa, sejam pessoas, lugares ou ainda o contato direto do pesquisador.

Quanto aos objetivos, Gil (1991) considera que podem ser gerais ou específicos. Como objetivo geral desse trabalho, está a análise da sustentabilidade corporativa e a forma como ela pode ser identificada nas atividades dos setores produtivos. Durante a pesquisa é feita uma verificação acadêmica da sustentabilidade corporativa, tentando identificar a existência de efetiva aplicação dos conceitos no planejamento, execução, monitoramento e mensuração das estratégias. Assim se mostra a caracterização de uma das principais empresas brasileiras de produção de material de escritório e a identificação, em seu negócio, de um

modelo de gestão socioambiental para suporte ao atendimento dos conceitos de Sustentabilidade Corporativa. Como a empresa moderna converge conceitos de sustentabilidade corporativa para um sistema de indicadores, verificando uma mensuração que a posicione adequadamente no mercado, atendendo aos diferentes interesses dos diversos *stakeholders*.

Dentre os objetivos específicos estão questões como:

- i) Fazer uma revisão e análise das principais ferramentas de mensuração da sustentabilidade corporativa com suas características, origem e particularidades. Como essas ferramentas informam de diferentes maneiras a sustentabilidade corporativa, de acordo com seu formato e público de interesse;
- ii) Buscar a verificação de como se dá a integração das práticas de gestão socioambiental com a estratégia organizacional, se ocorrem e como podem ser relacionadas com o resultado econômico-financeiro. Verificar se os relatórios existentes hoje informam adequadamente a empresa quanto ao resultado gerado por suas práticas e quais relatórios melhor informam isso para todos os públicos;
- iii) Averiguar um caso prático, no qual a sustentabilidade apresente papel importante para o negócio, analisando uma importante empresa produtora de material de escritório. Verificar nesse estudo de caso a efetiva internalização de conceitos de sustentabilidade corporativa, por meio de entrevistas e acompanhamento dos projetos e programas que efetivamente são incentivados pela direção da companhia.

No que se refere à caracterização dos procedimentos técnicos adotados, Gil (1991) define os procedimentos técnicos com a seguinte classificação: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, levantamento ou pesquisa de campo, estudo de caso, pesquisa-ação, pesquisa participante. Esse não deve ser entendido como um modelo estandardizado, sendo fundamental que o pesquisador exercite sua capacidade inventiva, habilidade e perspicácia na elaboração da metodologia adequada no campo de pesquisa, aos problemas enfrentados com a investigação.

Nessa pesquisa, foram utilizados alguns dos procedimentos sugeridos por Gil. Foi buscada inicialmente a realização de uma revisão na bibliografia em material existente sobre os temas Desenvolvimento Sustentável e Indicadores de Sustentabilidade Corporativa. A



escolha das iniciativas de mensuração aprofundadas no trabalho ocorreu pelo critério de difusão e complementaridade, sendo que as escolhas representam de uma forma geral as principais e mais utilizadas ferramentas existentes atualmente. A seguir, foi realizada uma análise comparativa das iniciativas escolhidas segundo os critérios de público de interesse, finalidade, dimensões, meios de obtenção dos indicadores, auditabilidade, quantidade de questões, entre outros aspectos importantes que caracterizam esse tipo de ferramenta. Também foram analisadas as diferentes formas de abordagem quanto às dimensões da sustentabilidade: econômica, ambiental e social.

Foi realizado um estudo de caso de uma empresa produtora de material de escritório do município de São Carlos - SP, constituindo-se um estudo sobre indicadores de sustentabilidade corporativa, que não apresenta uma análise de significância estatística. Foram avaliadas as ferramentas de gestão socioambiental, como programas e projetos de apoio ao atingimento da sustentabilidade corporativa, além de entrevistas com gestores participantes do processo de incorporação das práticas de sustentabilidade.

A opção pelo estudo de caso se deu em função da necessidade de verificação de algumas suposições encontradas na bibliografia sobre sustentabilidade corporativa. O caso da empresa em questão se apresentou relevante devido a sua base florestal, ou seja, o seu principal produto é o lápis, que tem como principal insumo a madeira, o que se torna um modelo representativo para se verificar como ocorre a gestão socioambiental e a integração com a Matriz de Sustentabilidade. Além disso, a verificação de um caso real de aplicação da ferramenta possibilitará o desenvolvimento de outros estudos em alguns dos fornecedores clientes, também preocupados com o equilíbrio de seus resultados quanto aos três pilares da sustentabilidade corporativa.

Através da análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário de autodiagnóstico Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, se buscou verificar como a empresa se posiciona no universo do grupo *Benchmark* e do total de respondentes ao questionário em seus sete temas principais quanto à abrangência e profundidade. Os dados analisados são oriundos da base de informação da empresa e do Instituto Ethos.

Buscou-se também, através de levantamento dos dados da empresa, identificar elementos que apontassem para uma prática de sustentabilidade corporativa. Por intermédio dessa averiguação se procurou determinar se a empresa demonstra alinhamento em relação ao

tema e se o conceito das ferramentas gerenciais está bem estruturado, especialmente em relação ao papel da Sustentabilidade nos resultados econômico-financeiros.

Aproveitando os dados levantados por intermédio do estudo dos indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, foi elaborada aqui uma análise dos resultados desse indicador com a proposta estabelecida pela Matriz, efetuando uma classificação dos principais temas contidos nos indicadores Ethos de acordo com a correlação sugerida pela Matriz. Segundo a Matriz, o posicionamento quanto a sustentabilidade ocorre em quatro possíveis graus de alinhamento com as práticas (nenhuma, pouca, alguma ou muita). Para efetuar uma divisão entre os graus de sustentabilidade, foi adotado o critério de mediana estatística entre os valores médios do grupo Ethos e das empresas Benchmark. Assim se estabeleceu de maneira linear uma relação da nota do indicador Ethos com o Grau de sustentabilidade apontado na Matriz de Elkington. Dessa forma foi possível obter uma mensuração de como a empresa se posiciona em termos do Grau de sustentabilidade.

Numa outra etapa, foi buscada uma caracterização da sustentabilidade na empresa por intermédio de três áreas (florestal, industrial e mercadológica), nas quais a sustentabilidade já apresenta alguma formalização em programas e projetos. Além dessa caracterização foram entrevistados gestores dessas áreas, para os quais foram colocadas algumas questões a partir das quais eles construíram uma linha de entendimento acerca da sustentabilidade corporativa e da gestão socioambiental, desde a adoção das primeiras práticas sustentáveis, mudanças ocorridas na empresa e como essas práticas estão internalizadas atualmente. A opção por essa empresa se deu de maneira intencional, devido à facilidade de contato e a abertura existente para o autor.

## **6. ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO**

---

### **6.1. Casos Práticos de Aplicação da Ferramenta**

Atualmente tem surgido no mundo uma demanda por um tipo específico de empresa, atua e obtém seus resultados e não compromete os recursos naturais para as futuras gerações. Segundo Silva e Dorileo (2009) os negócios sustentáveis apresentam potencial de crescimento. Os primeiros resultados que apontam para essa expansão deve-se a dois fatores de mudança cultural:

- (i) mudança nos consumidores, exigindo maior responsabilidade socioambiental das empresas;
- (ii) mudança nos que aprenderam com os erros do passado e que agora sabem que um produto ecologicamente correto deve ter, antes de mais nada, qualidade no mínimo igual a de seus concorrentes.

A empresa que procura ser sustentável deve atuar fora da transgressão, ou seja, dentro do que a exigência legal pede, sem mudar sua natureza de negócios para um caráter filantrópico ou assistencialista, não sendo esta uma prática adequada. O desejável para a empresa é a integração de seu planejamento estratégico com as questões mais abrangentes da sustentabilidade, sem deixar de lado o resultado financeiro.

Blumenfeld e Montrone (1997) destacam que lucrar com responsabilidade e preocupação ambiental exige uma abordagem de longo prazo. De forma geral, as empresas precisam entender as questões ambientais como oportunidades de negócios e considerar esse ponto em suas estratégias empresariais. Para converter a estratégia ambiental em vantagem

competitiva, é preciso que as empresas transformem os desafios em oportunidades, dirigindo suas forças a três objetivos:

- i) administrar as expectativas dos seus *stakeholders*;
- ii) utilizar o meio ambiente como fator de distinção competitiva;
- iii) integrar metas empresariais e metas ambientais.

Entre outras características das empresas focadas na questão ambiental, pode-se citar a transparência com os investidores, melhores padrões de governança e a gestão de recursos humanos focada na capacitação e satisfação de seus funcionários. Esse tipo de empresa apresenta normalmente resultados satisfatórios, principalmente nos Estados Unidos e na Europa, nos quais a análise integrada já é mais antiga, considerando os índices e relatórios de sustentabilidade. Esses indicadores são divulgados pelas Bolsas de Valores, empresas e consultorias independentes e mesmo de própria divulgação. (BLUMENFELD; MONTRONE 1997).

No Brasil, alguns setores já efetuaram a mensuração do seu nível de sustentabilidade corporativa, através do suporte da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS)<sup>63</sup>. Esta procurou explorar aspectos pertinentes à sustentabilidade corporativa, ou a tendência de que os setores estejam interessados nessa estratégia; a FBDS utilizou as diretrizes do GRI na elaboração de entrevistas e questionários estruturados com executivos e *stakeholders* das empresas dos setores de Alimentos e Bebidas, Energia Elétrica e Papel e Celulose.

Essas aplicações geraram alguns estudos de caso, que servem para se entender como uma estratégia pensada em termos não meramente econômicos pode ser capaz de criar valor para a empresa - o conceito do *TBL* - entendendo que as dimensões ambiental, social e econômico-financeira, quando conjuntamente geridas, são importantes elementos agregadores de valor ao resultado da empresa. Nos casos estudados pela FBDS até o momento, alguns aspectos comuns ficaram evidentes como sugere Ouchi (2006):

- i) motivação para adoção do conceito;
- ii) capacidade de implementação;

---

<sup>63</sup> Fundação Brasileira de Desenvolvimento Sustentável - <http://www.fbds.org.br>

- iii) alinhamento de áreas da empresa;
- iv) utilização de ferramentas gerenciais e
- v) peculiaridades setoriais.

A pesquisa envolvendo as empresas desses segmentos dedicou especial atenção à escolha dos entrevistados, de forma a não prejudicar a significância estatística por algum viés, fator que poderia invalidar os resultados. O estudo foi suportado em sua metodologia pelo instituto suíço CSM/IMD (*Forum for Corporate Sustainability / International Institute for Management Development*)<sup>64</sup>, conforme discorre Steger (2004), com a devida adaptação para cada caso, setor e outras particularidades.

O trabalho do CSM aborda o exame de diferentes entendimentos dos tomadores de decisão e formuladores de políticas e o que os mesmos consideram como sendo sustentabilidade no ambiente empresarial. Procurou-se apontar as diferenças encontradas nos setores e as pressões enfrentadas pelas empresas para responder a demandas dos diversos *stakeholders*. Com isso foi possível uma compreensão da sustentabilidade corporativa, e se ela apresenta algum princípio de tendência, se as empresas adotam sistemas de diagnóstico apurando as expectativas sociais e ambientais, seguindo assim políticas compatíveis com um modelo de crescimento sustentável.

Recentemente os debates do *The World Economic Forum* (WEF)<sup>65</sup> definem novos padrões de consumo para o atual cenário da sustentabilidade. De acordo com o Fórum, o papel das empresas na liderança desse processo e na educação do consumidor é fundamental. Outra questão é a cobrança que deve ser exercida sobre os governos e legisladores para que sejam incorporadas cobranças mais rígidas, beneficiando dessa forma a prática sustentável. Adicionalmente esses estudos setoriais demonstram que a mensuração da sustentabilidade apresenta iniciativas importantes no que se refere aos seus impactos ao meio ambiente e a

---

<sup>64</sup> Corresponde a um instituto de pesquisa localizado na Suíça e que desenvolve alguns trabalhos em conjunto com a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável.

<sup>65</sup> Fórum Econômico Mundial: A necessidade de redesenhar novos padrões de consumo foi o tema de um dos debates do Fórum Econômico Mundial, que aconteceu no final de janeiro, em Davos (Suíça). Entre os debatedores estavam Mark Parker (EUA), presidente e CEO da Nike, Paul Polman (Inglaterra), CEO da Unilever, Leo Apotheker (Alemanha), CEO da SAP, e Harish Hande (Índia), diretor da SELCO Solar Light, uma empresa de energia renováveis.

sociedade, o que já vem sendo feito na Europa e nos Estados Unidos da América há algum tempo.

Conforme já apresentado no Tópico 2, um estudo do Eurobarómetro (2009) aponta para a importância que os consumidores dão para a questão socioambiental, pois os próprios respondentes acreditam que a taxação e a rotulagem de produtos nocivos ao meio ambiente seria a melhor maneira de se promover uma produção mais adequada socioambientalmente. Esse tipo de entendimento possibilita que empresas com esse tipo de prática possam obter vantagens comparativamente com outras, não adequadas.

## **6.2. Sustentabilidade Corporativa na Empresa em Estudo**

A opção de um estudo de caso pela empresa em questão se deu devido a sua importância econômica para as regiões nas quais está instalada no Brasil, desde unidades produtivas, escritórios e florestas. Trata-se da maior empresa brasileira produtora de lápis a base de madeira oriunda de reflorestamento. Além disso, é uma atividade com interferência direta no meio ambiente, e com impactos nas comunidades e no seu entorno, especialmente nas suas diversas unidades florestais e industriais espalhadas no país.

O estudo na empresa buscou inicialmente sua caracterização, através de aspectos históricos e dados sobre atividades florestais, industriais e mercadológicos que são considerados relevantes para a sustentabilidade na empresa. O início do estudo de caso se focou na apresentação dos principais projetos e programas de suporte à gestão socioambiental da empresa para que seja estabelecida como um negócio com vistas para a sustentabilidade.

Em seguida são analisados os dados do indicador Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), com a intenção de se verificar a evolução dos resultados da empresa. Espera-se com isso incrementar o entendimento das observações efetuadas no levantamento bibliográfico no que se refere a evolução dos indicadores pertinentes a pesquisa. A empresa optou pelo preenchimento do relatório Ethos devido a este se tratar de uma ferramenta de autodiagnóstico através da qual algumas empresas já buscavam se posicionar em meio a suas práticas de sustentabilidade. A partir desse primeiro entendimento, foi possível saber quais eram as prioridades da empresa quanto a investimentos, para que suas práticas tendessem ao que se chama hoje de sustentabilidade corporativa.

Para as empresas está cada vez mais evidente a importância de uma análise ampla de suas ações, seja na manutenção do retorno de capital investido, seja na sustentabilidade do negócio. Ganha importância nesse cenário algumas questões referentes à gestão ambiental e social, tecnologias e rotulagem ambiental no contexto dos negócios verdes. Segundo o modelo de Gestão socioambiental sugerido por Tachizawa e Andrade:

[...] os conceitos em administração nascem exatamente da observação de fenômenos e eventos organizacionais, sua aplicação no campo prático da gestão das organizações torna-se útil na ampliação da visão e possibilidades de êxito empresarial. É constatado que uma empresa pode ser mais bem compreendida a partir de sua análise em diferentes dimensões. É possível ainda com isso estabelecer um referencial metodológico para caracterização e delineamento estratégico de uma organização. (TACHIZAWA & ANDRADE, 2008, p. 73)

Devido às tendências que inquietam as sociedades, e o surgimento de uma nova ordem mundial, as empresas buscam fortalecer seus princípios. Seja no que se refere à harmonia da eficiência administrativa, geração de empregos e lucros com um conceito fundamental para a sobrevivência do planeta. É fundamental nessa perspectiva que seja compartilhado com a sociedade e meio ambiente o desenvolvimento econômico dessas empresas.

Ao incorporar a responsabilidade organizacional, divulgando publicamente um relatório transparente, fica estabelecida a preocupação das empresas na geração de valor, o que poderá afetar seus ativos financeiros. Em todas as empresas está clara a necessidade de se atrelar os valores e princípios, para que ações sejam internalizadas de forma plena, se transformando em hábito. Deve haver o comprometimento com questões ambientais, comunidades do entorno, colaboradores, ética, transparência e criação de canais de diálogo com todos os públicos, sendo que essas não correspondem a ações assistencialistas, mas sim de estratégia para a sobrevivência do negócio.

Torna-se fundamental a estruturação de um programa de gestão que tenha por objetivo manter, estimular e disseminar ações criativas que vinculem a imagem da empresa a políticas e princípios socioambientais, na busca da geração de valor para todos os *stakeholders*: consumidores, clientes, fornecedores, colaboradores, sociedade e acionistas.

A Figura 4 mostra o modelo de sustentabilidade corporativa adotado pela empresa seguindo o conceito contido na proposta de *Triple Bottom Line* de John Elkington no ano de 1997:



**FIGURA 4 – Modelo de Sustentabilidade adotado pela empresa**<sup>66</sup>

Fonte: Relatório Socioambiental (2007)

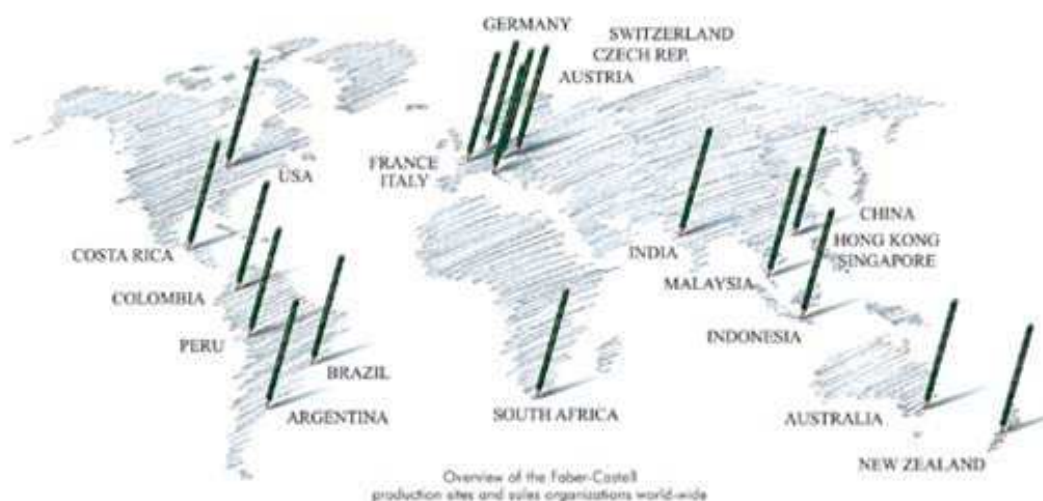
A empresa em estudo é a principal no mercado de lápis produzidos com madeira oriunda de reflorestamento, além de ser um dos mais antigos grupos industriais do mundo; tendo o seu surgimento ocorrido na Alemanha, há mais de dois séculos. Desde sua fundação, a empresa desenvolve ações referentes à preocupação com os colaboradores, consumidores, a comunidade e o meio ambiente. No ano de 2000, a empresa assinou o que se chamou de Carta Social, que contemplava questões referentes aos direitos dos trabalhadores, indo além da exigência legal da época e se adequando aos termos da norma de responsabilidade social SA8000.

---

<sup>66</sup> Adotado do modelo sugerido por Elkington (1997)



Mundialmente reconhecida pela qualidade em seus produtos, a empresa é a maior fabricante de lápis de madeira plantada e está presente em mais de 100 países, contando com 14 fábricas, 20 escritórios comerciais e empregando cerca de 7.000 colaboradores em todo o mundo. Produz mais de 1 mil itens diferentes, atuando em diversos segmentos de produtos, como por exemplo: giz de cera, massa de modelar, canetas, lapiseiras, marcadores, CDs, pen drive, cartuchos de impressão, canetas-tinteiro. Entretanto, o principal produto da empresa é o lápis, produzidos em sua totalidade com madeira oriunda de reflorestamento.



**FIGURA 5 – Localização das plantas da empresa no mundo**

Fonte: Relatório Socioambiental (2007)

No Brasil, a origem da produção do lápis se deu no ano de 1926 por intermédio de duas indústrias: Lápis H. Fehr Ltda., fundada pelo imigrante suíço Germano Fehr em São Carlos, SP e a L. Faber e Cia em Campinas, SP por Joaquim Gabriel Penteadó e seu sócio Luiz Faber.

Durante a Segunda Guerra Mundial, devido à questão política envolvendo Brasil e Alemanha, foi preciso transferir a administração para controle brasileiro, ficando a cargo de uma família brasileira ligada a empresa essa incumbência. Nos anos 50 a empresa volta ao controle da matriz alemã. Dentre outros aspectos importantes dessa época, estão as primeiras pesquisas referentes a reflorestamento, ocorridas em São Carlos, SP. Em 1967 a empresa

torna-se uma Sociedade Anônima, passando a ser controlada majoritariamente pela matriz, com sede na Alemanha.

No ano de 1978 inicia as atividades de sua divisão de produtos cosméticos, também localizada em São Carlos, tendo em sua característica uma operação "*business to business*"<sup>67</sup>. A empresa passa a produzir artigos que são comercializados pelas maiores marcas do setor cosmético de todo o mundo. Em 1989 a empresa dá início a um projeto de plantio e cultivo de árvores, iniciativa essa inovadora no setor. A busca pela auto-suficiência em sua demanda por madeira para a produção de lápis ocorreu por intermédio de um projeto de replantio desenvolvido na cidade de Prata, MG. No ano de 1992 com a criação do Centro de Atendimento ao Consumidor, a empresa se torna a primeira do setor a ter um departamento profissionalizado para atender consumidores e clientes. Em 1994 a empresa obteve a certificação ISO 9000 e nesse mesmo ano, passa a atuar também no setor imobiliário, desenvolvendo e comercializando imóveis próprios.

Na atual configuração, a empresa conta com duas unidades de produção em São Carlos, SP, com uma unidade florestal e de industrialização da madeira em Prata, MG, com uma área de plantio e preservação em Morretes, PR. Em sua carteira de negócios consta também uma unidade de produtos plásticos em Manaus, AM e a produção de produtos acabados para empresas do setor de cosméticos do mundo todo em São Carlos, SP.

No Brasil a empresa tem em seu quadro de funcionários aproximadamente 2.700 colaboradores, com um volume de vendas da ordem de 1,6 bilhões de lápis, sendo o maior negócio do grupo no mundo. Em 2006, a receita líquida apresentou crescimento de 15%, enquanto o PIB brasileiro cresceu 3,7%. No exercício de 2007, se constatou um crescimento de 13,3% e o PIB cresceu 5,4%. A empresa tem buscado o estabelecimento de canais de diálogo com os diversos públicos envolvidos, internos ou externos, sendo essa uma parte fundamental da sua forma de fazer negócios. Para a empresa, essas conexões proporcionam um melhor desempenho, possibilitando uma melhor estimativa das demandas e a construção de um futuro para o negócio.

---

<sup>67</sup> É a relação entre parceiros comerciais, em que a compra e venda passa a ocorrer por intermédio de redes entre os parceiros (intranet ou internet) substituindo os processos físicos que envolvem as tradicionais transações comerciais.

Pensando em coordenar questões referentes à gestão sustentável do negócio, a empresa desenvolveu um Sistema Integrado de Gestão para a Qualidade, Meio Ambiente e Normas Sociais – FABIQUS, que em 2001, recebeu o certificado ISO 9001: 2000 pelo LGA Intercert<sup>68</sup>, mostrando ser um processo confiável. Isso certifica que a empresa planeja e organiza os recursos necessários para administrar e controlar suas atividades com o objetivo de garantir a qualidade, atendendo a normas ambientais e sociais.

A busca pela sustentabilidade corporativa nos diversos segmentos da economia tem representado uma tendência natural na manutenção do negócio. No caso da empresa em estudo não é diferente, sobretudo por se tratar de uma atividade intensiva no uso de recursos naturais, contando com longos ciclos de produção e investimentos de longo prazo para o retorno. Existem aspectos diretamente ligados a sustentabilidade nesta atividade que apresentam potenciais impactos socioambientais, devido sua base florestal demandar amplos espaços de terra, sendo também intensivo em mão-de-obra.

No longo prazo é fundamental para a estratégia desse tipo de negócio o planejamento, a análise e o mapeamento das ameaças e oportunidades, tanto para fatores econômico-financeiros, ambientais ou sociais. Dessa maneira, o próprio negócio viabiliza a compreensão da lógica econômica contida na sustentabilidade, aplicada nas empresas pelos seus executivos.

É necessário se identificar na empresa um conjunto de valores e princípios éticos que conduzam sua conduta e relacionamentos, que fundamentem sua missão social. É importante além do discurso que a empresa deixe para seus clientes, consumidores, colaboradores, acionistas, fornecedores e sociedade uma característica de confiança em sua capacidade de cumprir os compromissos assumidos. A empresa adotou e formalizou princípios de conduta que fundamentam seus alicerces nas relações com os seus *stakeholders*, sendo estes focados em:

- i) colaboradores que atuam com eficiência e responsabilidade;
- ii) rigoroso gerenciamento da marca;
- iii) produtos inovadores de qualidade que atendem às necessidades do mercado;

---

<sup>68</sup> Organização alemã independente responsável pelas certificações dos sistemas de gestão de todas as empresas do Grupo em estudo.

- iv) busca pela redução consistente dos custos, dentro de parâmetros de qualidade definidos;
- v) condução com firme propósito, orientada consistentemente pelo mercado e focada no consumidor;
- vi) crescimento internacional através de presença em todos os mercados significativos.

O objetivo aqui é apresentar os aspectos fundamentais que afetam a sustentabilidade na empresa, compreendendo três diferentes grupos, no que se refere aos aspectos florestais, industriais e mercadológicos. Ao analisar esses aspectos, verificando programas e projetos, a forma como cada área trata e entende o tema pode ser mais bem entendida. Procura-se também por intermédio de entrevistas semi-estruturadas com gestores dessas áreas, o entendimento de suas experiências no que se refere ao tema. Como essas áreas foram afetadas e contribuíram com esse processo. Para isso foram escolhidos funcionários que efetivamente estavam na empresa quando do surgimento das práticas mais relevantes, no final dos anos 90. Nessas entrevistas, o objetivo foi explorar o entendimento que cada um faz sobre o tema, quais mitos existiam sobre as ferramentas de gestão da sustentabilidade e qual a visão acerca desses mitos hoje em dia.

### **6.3. Aspectos Relevantes para a Gestão Socioambiental**

#### **6.3.1. Aspectos Florestais: Projetos, Programas e Percepção**

É um aspecto relevante no negócio de produção de lápis, seja devido aos impactos ambientais, longo prazo para retorno de investimentos, florestas plantadas e fomento florestal, regulamentação, Pesquisa e Desenvolvimento além das questões sociais. No sentido de atender as demandas de madeira para o negócio, alguns aspectos importantes devem ser considerados sob a perspectiva da sustentabilidade, dentre eles: o uso e a propriedade da terra, escassez e preservação dos recursos, como solo e água.

O manejo das florestas apresenta potenciais de impactos ambientais, desde a preparação da terra até o corte da madeira, e o replantio das árvores. Caso esse processo se realize de maneira inadequada, os riscos vão desde a geração de assoreamento até a

contaminação das nascentes, prejudicando a existência da flora e fauna existente no local. De outra maneira, com um planejamento adequado e bem gerenciado, plantar novas florestas para atendimento da produção de lápis pode servir favoravelmente no sentido de aumentar a biodiversidade do local, tendo uma função de proteção aos recursos hídricos e auxiliando na criação de consciência por parte da população no que tange a preservação da natureza, além dos benefícios socioambientais resultantes dessa questão.

Para o *Forest Stewardship Council* (2009, p.2), “o manejo florestal responsável é a administração da floresta para a obtenção de benefícios econômicos e sociais, respeitando-se os mecanismos de sustentação ambiental dos ecossistemas”.

Ainda para o FSC (2009), os projetos de manejo florestal responsável não apresentam seu foco apenas na exploração de madeira. Corresponde também a uma forma de conservação do patrimônio natural, possibilidade de geração de renda e inclusão das populações locais, além de uma excelente alternativa de mercado, em termos de sua viabilidade econômica e de resultados mais lucrativos. Se ainda existe resistência de alguns setores a essa prática, isso não se deve apenas ao interesse pelo lucro imediato, mas também a uma cultura que ignora as múltiplas vantagens de se apostar na responsabilidade. A Política Ambiental Florestal da empresa apresenta o compromisso permanente com o meio ambiente, atendendo às exigências da legislação vigente. Tais compromissos são:

- i) prevenção e minimização dos riscos ambientais, adotando iniciativas e práticas amigáveis ao meio ambiente, com contínuas melhorias dos processos;
- ii) envolver e difundir entre os colaboradores, parceiros e comunidade o Sistema de Gestão Ambiental;
- iii) tomar decisões sempre baseadas no equilíbrio entre os aspectos ambiental, social e econômico.

Dentre as diversas características do negócio está a adoção de um mecanismo de florestas plantadas, devidamente certificado pela norma ISO 14001/2000, através do qual a empresa passa a não mais utilizar florestas nativas em sua base de insumo como matéria-prima para a elaboração de seus produtos. Isso é de vital importância devido a aspectos ligados à preservação ambiental, diminuição de impactos ambientais e melhora genética das florestas, selecionando espécies mais produtivas, melhorando inclusive a qualidade do lápis.

Um ponto importante corresponde à fonte de madeira adotada pela empresa, pois ocorre também a compra de outros fornecedores de madeira devidamente certificada, ou seja, além do consumo de suas próprias florestas, desenvolvem-se parcerias com outros fornecedores que estão submetidos ao mesmo tipo de exigência que as florestas próprias. Adicionalmente, na gestão econômica a empresa diminui a necessidade de imobilizar capitais em propriedades rurais, não comprometendo o fornecimento de matéria-prima. Além dessa questão, existe a disputa pela madeira utilizada por outras indústrias transformadoras como carvão e móveis. Nesse contexto de limitação do recurso, a empresa estabeleceu uma prática de composição de consumo, mesclando o consumo de madeira oriunda de florestas próprias e madeira comprada, todas provenientes de plantio.

Devido à necessidade de se estabelecer e programar adequadamente o uso das diversas fontes de suprimento sustentável de madeira para não pressionar os ecossistemas naturais, e com isso encarecendo, por exemplo, o custo do recurso, a empresa já vem realizando pesquisas em reflorestamento desde a década de 50, quando praticamente inexistiam ações ambientais no Brasil. Corresponde, portanto a uma iniciativa pioneira, procurando identificar espécies de árvores capazes de produzir madeira com qualidade para a produção de lápis. Essa iniciativa causa menores impactos ao meio ambiente e proporciona redução nos custos com a seleção de mudas, controle de pragas e logística. As primeiras plantações foram realizadas no município de São Carlos, SP e posteriormente em Morretes, PR.

No Brasil, a matéria prima utilizada para a produção de lápis é o *Pinus*<sup>69</sup>, que depois de plantada, gera um ciclo que leva aproximadamente 20 anos para se concretizar, desde seu planejamento até o corte. A partir da década de 1980, a empresa utiliza exclusivamente madeira reflorestada, estabelecendo seu maior projeto na região de Prata, MG. No ano de 1999 este projeto recebeu a certificação do *Forest Stewardship Council* - FSC e no ano de 2004, recebeu o certificado ISO 14001.

Outro aspecto que precisa ser abordado é referente às regulamentações, pois o mecanismo de florestas plantadas encontra-se normalmente regulamentado e fiscalizado pelo

---

<sup>69</sup> *Pinus Caribaea* é a madeira utilizada na produção do lápis no Brasil; é originária da América Central e do Norte.

Ministério do Meio Ambiente, o que estabelece uma aproximação com a atividade extrativista por parte do poder público. Entretanto, as empresas do setor defendem que o plantio de florestas com essa finalidade representa uma atividade agroindustrial, semelhante ao cultivo de soja, milho ou cana para industrialização. A empresa teve sua classificação modificada para agroindústria no ano de 2009, quando passou a ter sua atividade regulada pelo Ministério da Agricultura e Pecuária.

O negócio da empresa recebeu essa reclassificação, pois sua operação de transformação e processamento de matérias-primas agropecuárias (madeira) em produtos elaborados adiciona também valor ao produto. A empresa é beneficiada com menores encargos sociais (característica para empresas do setor agroindustrial) e uma adequação a sua atividade efetivamente realizada. Segundo a empresa, existe desigualdade no tratamento das atividades agrícolas, ficando a encargo dos produtores florestais um número maior de exigências referentes a questões ambientais e não contando com financiamentos e benefícios recebidos pela agricultura.

Com relação à questão tecnológica, se têm evoluído no desenvolvimento de florestas plantadas, com a melhora genética, manejo e colheita. Isso tem auxiliado no aumento da competitividade das indústrias nacionais, devido à redução de custos e o aumento de produtividade, proporcionando eficiência florestal. Ainda que os ciclos florestais sejam considerados altos (aproximadamente 21 anos), a localização das florestas plantadas em território brasileiro apresenta caráter estratégico devido ao clima e o solo do país. Quando comparamos com outros países produtores de madeira, verifica-se que na Finlândia esse ciclo pode chegar a até 40 anos<sup>70</sup> (devido a características climáticas e geográficas).

Com relação ao aspecto social, existe uma intensa disputa de terra, sobretudo com o fortalecimento político e econômico dos grupos organizados de pessoas sem-terra. Tanto as empresas quanto esses grupos são prejudicados por um ambiente de insegurança jurídica e com lentidão do poder público. É papel fundamental das organizações gerirem e minimizarem

---

<sup>70</sup> Com essas vantagens comparativas a produtividade e o custo das empresas é beneficiado sendo o Brasil o líder mundial em produtividade florestal. Pesquisando alguns dados sobre o setor, é possível verificar no Relatório Anual da VCP (2004) que os países seguidores do Brasil neste critério, têm apenas a metade da sua produtividade florestal.

o envolvimento em conflitos dessa ordem. Além de exigirem do poder público maior agilidade e segurança jurídica.

Para a implantação de projetos florestais coerentes com as práticas que não prejudiquem o futuro da empresa e do entorno, a empresa estabeleceu uma filosofia de trabalho baseada em pesquisas e na sua experiência com meio ambiente e sociedade, conforme consta em seu relatório socioambiental publicado na internet em 2009 (<http://www.ecomunidade.com.br/>):

- i) não substituir vegetação nativa relevante por cultivo florestal, priorizando a utilização de terras já ocupadas por projetos florestais;
- ii) evitar a concentração de seu plantio, diluindo-o em áreas diversas, integrando-o com as reservas naturais e as atividades econômicas existentes;
- iii) evitar utilização de fogo nas operações florestais, tanto de preparo de solo quanto de limpeza e proteção contra incêndios;
- iv) desenvolver e utilizar apenas sementes com qualidade genética, assegurando o potencial da floresta, minimizando a área de plantio devido à maior produtividade;
- v) conservar a integridade dos solos, dos mananciais, mantendo os estoques de água em lençóis subterrâneos em equilíbrio, beneficiando a população e os próprios plantios;
- vi) usar produtos químicos de qualidade assegurada, recomendados e aprovados no ambiente florestal;
- vii) desenvolver e adotar estratégias para aprimorar a qualidade e a produtividade da madeira;
- viii) melhorar continuamente as relações entre os plantios, o ser humano e o meio ambiente.

Como forma de estabelecer a gestão florestal e fixar os propósitos dessa gestão, a empresa lidera algumas iniciativas de programas e projetos para viabilizar o negócio:

- i) Projeto Animalis: A propriedade da empresa no município de Prata, MG possui 9.600 hectares de parques florestais, sendo mais de 3.500 hectares de áreas de Reserva Legal e Preservação Permanente. O projeto estabelece o monitoramento da fauna há mais de 15 anos, e nesse tempo foram identificados 219 espécies de



pássaros, 40 de mamíferos e 41 de répteis e anfíbios nos parques florestais da empresa, seja nas áreas novas ou nativas. Foram identificados inclusive animais ameaçados de extinção como o lobo-guará, o tamanduá bandeira e a onça parda. Como objetivo principal do projeto está a criação de um ambiente propício à sobrevivência dos animais já existentes, além de abrigar outras espécies, fugindo dos incêndios, da caça predatória e de outras ameaças. Um levantamento recente efetuado pela empresa aponta que nos 15 anos do projeto, a quantidade de espécies e o número de indivíduos por espécie aumentou, apontando para uma adequada incorporação da empresa na região.

- ii) Projeto Arboris: Corresponde a um projeto de preservação e recuperação de remanescentes da flora nativa presente nos parques florestais da empresa. Até esse momento mais de 300 espécies nativas já foram catalogadas nos inventários realizados. Com o conhecimento de flora e fauna locais, é possível a definição de ações para a criação de ambientes adequados para a manutenção e a atração dessas espécies.
- iii) Projeto de Conservação de Solos: A partir do conhecimento com os proprietários rurais locais e com a Universidade de Brasília (UnB), são feitos experimentos de monitoramento e controle dos processos erosivos existentes antes e após a presença da empresa na região. Os dados mostram uma atuação significativa da empresa, pois no início do projeto foram identificados 66 processos erosivos, e desses, 62 já estão controlados. No ano de 2007 esta experiência foi já publicada pela Universidade de Brasília (UnB).
- iv) Programa de Prevenção de Pragas Florestais: As plantações da empresa são monitoradas no que se refere ao risco de surgimento de pragas. Por intermédio de uma parceria com a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) de Botucatu, foi montado um trabalho de prevenção ao aparecimento de eventuais pragas na região. As áreas da empresa passam a ser um pólo importante na detecção de eventuais problemas, cumprindo uma função de utilidade pública, além de proteger o seu patrimônio.
- v) Controle de Incêndios e Programa de Educação Ambiental: São constituídos de ações de educação ambiental junto aos produtores rurais, professores e alunos da

rede de ensino do município de Prata, MG, abordando questões ambientais de interesse local e global.

Foi constatado que embora a maioria dos projetos tenha surgido por conta de exigências legais, alguns se apresentaram como práticas potenciais de retornos satisfatórios para a empresa e para a comunidade do entorno. As relações tradicionalmente conhecidas entre empresa e sociedade são muitas vezes fundamentadas em interesses contraditórios, nada harmônicos em seus objetivos. Entretanto, com a percepção de responsabilidade sendo cobrada das empresas, fica estabelecida a obrigação de que mandatoriamente se deve internalizar custos socioambientais, não apenas como práticas assistencialistas ou filantrópicas, que não cabem a empresa.

Como forma de obter uma percepção das áreas, se buscou por intermédio de entrevistas o entendimento de gestores e envolvidos das áreas. O primeiro entrevistado foi um colaborador da área florestal. Ele é o gestor responsável por projetos e pela estratégia de provimento do principal insumo da empresa, a madeira. Este colaborador tem 20 anos de trabalho na empresa, tendo vivenciado efetivamente o processo de mudança, desde que a empresa adotou algumas práticas de Gestão Socioambiental com foco na Sustentabilidade Corporativa nos anos 90.

Segundo ele, a Gestão Socioambiental e a Sustentabilidade Corporativa correspondem a formas da empresa agir com mais responsabilidade, no que se refere ao uso de recursos naturais e humanos, como o meio ambiente, comunidade do entorno e os funcionários. Para a empresa é uma oportunidade de se obter lucro sem que isso proporcione algum tipo de trauma, culpa ou prejuízo que impossibilite a obtenção de novos lucros no futuro.

Para ele, a adoção de práticas sustentáveis é uma forma de motivar os colaboradores, convidando-os a agir de maneira responsável com o meio no qual está inserido. Além disso, é uma colaboração da empresa no que se refere a formar cidadãos mais conscientes e com um nível de entendimento mais apurado das questões que o cercam. Isso abrange desde aspectos simples como não jogar resíduos em lugares inapropriados até o consumo consciente de recursos como energia elétrica e água.

Nesse ambiente o colaborador apresenta um nível mais aprofundado de engajamento e motivação para inclusive a execução de suas atividades na empresa, pois passa a entender que

o negócio também repercutirá em bem-estar para a comunidade em que está inserido. Dessa maneira, é conseguido um melhor rendimento da mão-de-obra e nas relações com a comunidade, proporcionando inclusive a atração de novos colaboradores interessados em algo além do que o trabalho numa empresa de grande porte.

As práticas estão bem inseridas na dinâmica diária das atividades da empresa, sobretudo por se tratar de uma atividade de cunho florestal no qual é explícito o impacto que uma ação fora da exigência legal pode levar. Para ele, a empresa não perde nada com a adoção de respeito à sociedade e ao meio ambiente, pois no fundo preserva de forma plena o meio no qual estão seus principais e fundamentais insumos (matéria prima e recursos humanos). É evidente a tendência que se anuncia para o curto e médio prazo, em que práticas meramente extrativistas tenderão a elevar o custo dos insumos, pela própria escassez a que poderá ser submetido esse recurso.

Os principais projetos e programas da empresa demonstram um engajamento no sentido de obter práticas sustentáveis. Destacam-se convênios realizados com importantes centros de pesquisa do Brasil, como a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) e a Universidade de Brasília (UnB) para a realização de melhorias em suas práticas florestais, no que se refere à conservação do solo e prevenção de pragas. Além desses, se destaca também o programa de Educação Ambiental, no qual a empresa se relaciona com outros produtores rurais, professores e alunos dos locais nos quais estão instaladas suas unidades florestais.

Essas práticas se apresentam ainda hoje nas atividades da empresa e são prestigiadas de maneira efetiva pela Direção da companhia. O alinhamento e a mudança efetivamente ocorreram e se consolidaram como uma alteração de postura por parte dos colaboradores e outros envolvidos. De acordo com a opinião do entrevistado, as principais mudanças ocorridas na empresa com a adoção de práticas responsáveis socioambientalmente estão ligadas à adequação as exigências legais, que de fato foram exigidas pela direção da empresa, pois era sabido que caso contrário, o passivo que poderia ocorrer levaria a empresa à extinção.

Algumas das mudanças mais significativas ocorreram na área florestal, pois a empresa passou a cobrar, na figura de diretores e acionistas, práticas além da exigência legal, que se verificou desde o início como sendo benéfica aos negócios. Vendo as vantagens dessa prática, a empresa passou a atuar além da exigência legal, o que criou uma cultura de valorização de

questões socioambientais e na medida em que o consumidor passar a valorizar essas práticas nas empresas, isso terá mais valor e a empresa terá saído na frente de outras concorrentes.

Uma idéia ou mito que se tinha sobre a adoção da gestão socioambiental era que ela demandaria um volume adicional de funcionários, além de uma equipe centralizada de condução e apoio a essas atividades. Entretanto, na prática, não foram necessários tantos mais como se imaginava, mas sim um melhor preparo das pessoas que atuavam na empresa, cada qual em sua atividade. Evidentemente que inicialmente foi necessária uma equipe centralizada sim, para que naquele momento se introduzisse a idéia de forma consolidada na empresa.

Essa equipe era composta inicialmente por quatro funcionários e segundo o entrevistado, o papel desse grupo era trabalhar com as diversas áreas em toda a empresa e com os executivos no desenvolvimento de estratégias, formulação de objetivos, coordenação de atividades e relatórios sobre a evolução da temática na empresa. Com o passar do tempo, essa equipe deixou de ser necessária, pois a sustentabilidade passou a ser integrada aos aspectos das atividades empresariais.

### **6.3.2. Aspectos industriais: Projetos e percepções**

O aspecto industrial é outro fator importante ao entendimento da sustentabilidade do negócio da empresa, podendo ser classificados como: impactos ambientais, interferência nas comunidades do entorno e reciclagem pós-consumo. Assim como a questão florestal, a atividade industrial envolve pontos que afetam a sustentabilidade nas empresas, e a questão ambiental é central também nesse aspecto, seja na emissão de efluentes ou no uso de produtos nocivos à saúde e ao meio ambiente. Fundamentalmente, essas questões podem afetar a sustentabilidade organizacional, podendo causar impactos negativos, criando passivos ambientais para a empresa, como multas.

Hoje em dia, existem soluções disponíveis para praticamente todos os danos ambientais de responsabilidade das empresas, embora dependam muitas vezes de desembolsos onerosos. O prejuízo que esse tipo de passivo ambiental pode causar ao negócio é muitas vezes irreversível, chegando as empresas a não resistir e quebrar, ou perder retorno de capital. Tornam-se importantes os novos projetos das empresas, pois na medida em que os

equipamentos tecnologicamente mais atrasados forem atualizados, ocorrerão rápidos avanços ambientais.

No que se trata do aspecto social das operações industriais, deve-se considerar a interferência das atividades nas comunidades de seu entorno. Essas atividades apresentam interferência direta na economia da população, seja na demanda por mão-de-obra ou na dependência econômica da população em geral, como uma padaria ou uma farmácia, criados para atendimento de pessoal da empresa.

A comunidade busca alguma compensação devido às mudanças negativas que se estabeleceram ao seu redor. Como já apresentado no tópico 3, no Brasil ocorre uma confusão quanto a idéia de que as empresas sejam responsáveis por alguns serviços e obrigações originalmente do Estado, principalmente serviços relacionados a saúde e educação da comunidade do entorno. Essa confusão é decorrente de períodos nos quais os empreendimentos eram controlados pelo Estado, se confundindo objetivos assistenciais com empresariais na gestão. Investidores e estudiosos têm levantado alguns questionamentos que surgem na atuação com o viés da filantropia.

Com a empresa em questão não é diferente, pois devido ao fato de estar a quase 77 anos operando no Brasil, ela está vinculada a ações assistencialistas, desempenhando com isto algumas vezes um papel além do corporativo.

O fato é que cabe a qualquer empresa reduzir os impactos negativos de suas operações, auxiliando no desenvolvimento das comunidades e seu entorno, levando parte de seu desenvolvimento para essa sociedade, mas sem se confundir seu papel com a função do poder público, o que pode também ser uma ameaça para o negócio, tornando-o uma ação não estratégica e sim filantrópica e assistencialista. A empresa direciona investimentos no sentido de auxiliar no desenvolvimento dessas comunidades, seja com recursos financeiros ou humanos, através de parceria com organizações governamentais e não-governamentais. A responsabilidade social não é uma declaração de valor, mas um campo no qual a empresa procura atuar para desempenhar o seu papel.

Dentre os principais projetos da área está o Programa Ecoeficiência, com a previsão de que todos os subprodutos resultantes do processo de fabricação do lápis sejam aproveitados, minimizando o desperdício de matéria-prima e a geração de resíduos. As árvores são aproveitadas em sua totalidade, sendo galhos e folhas deixados no solo para decomposição, se

reincorporando ao meio de maneira plena. Os resíduos finos são aproveitados para a geração de energia para caldeira, como matéria prima na fabricação de chapas de aglomerado ou ainda para granjas de criação de frangos. A casca tem sua utilização na produção de húmus, sendo esses importantes pontos de apoio para a gestão socioambiental.

Dentre os resíduos considerados com potencial de risco para o meio ambiente e à saúde pública são adotados métodos de tratamento adequados. A empresa utiliza o dispositivo de Estação de Tratamentos de Efluentes (ETE), para tratamento de seus efluentes, sendo considerada uma estação modelo pela Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (CETESB).

O processo de reciclagem dos demais resíduos para todas as unidades produtivas e administrativas da empresa incluiu um programa de coleta seletiva, separando por categorias: vidros, plásticos, papéis, metais e o resíduo orgânico. Esses materiais, quando não reutilizáveis na produção, são vendidos para empresas especializadas em reciclagem. Todo papel coletado é encaminhado para reciclagem, retornando como cadernos que são oferecidos aos colaboradores e seus dependentes. A empresa recicla aproximadamente 70% de seus resíduos.

A empresa conta também com Comissões Internas de Combate ao Desperdício, nos quais os colaboradores de diferentes áreas participam de grupos com o objetivo de reduzir o consumo de água, energia elétrica e papel.

O Programa de Voluntariado é uma iniciativa que envolve os colaboradores em atividades voluntárias, beneficiando as comunidades do entorno no qual a empresa se encontra. Esse programa foi criado em 2001, e busca conscientizar o colaborador de seu papel como agente nas transformações sociais e a prática da cidadania. Dentre as iniciativas estão a possibilidade de oficinas de alguns tipos de atividades e cursos. Outra possibilidade são as doações mensais dos funcionários para projetos sociais, sendo que nesse caso a empresa contribui com o mesmo valor arrecadado pelos colaboradores.

A percepção da área foi buscada por intermédio de uma entrevista com o responsável por uma das unidades industriais. Com aproximadamente 15 anos de trabalho na empresa, ele passou, atuando na manufatura, pelas principais mudanças para práticas sustentáveis ocorridas nesses anos no ambiente das áreas.

Para o entrevistado, a Sustentabilidade Corporativa e a Gestão Socioambiental compreendem a adoção de ferramentas de gestão de uso de recursos na empresa, que segundo ele favorecerão a sua continuidade e prestígio da marca. Para ele, o aspecto socioambiental é fundamental para o sucesso das empresas, entretanto, não cabe a empresa praticar assistencialismo, a questão deve ser focada na viabilidade do negócio. Não existe em sua opinião uma empresa sustentável, sem um bom resultado financeiro.

Para ele, a adoção de práticas sustentáveis é uma forma de eliminar desperdícios e de estabelecer uma boa relação com o meio ambiente, evitando com isso prejuízos a marca, como por exemplo, o encarecimento dos insumos básicos de produção, como a madeira, e multas que podem ocorrer devido a passivos socioambientais. As práticas se apresentam bem claras e estruturadas nas áreas de manufatura da empresa; existe uma boa sinergia entre as atividades corriqueiras e os planos de Gestão Socioambiental, o que demonstra efetiva incorporação dessas práticas.

Saber o que deve ser feito todos sabem, o único risco é que se lida com pessoas e algumas vezes as pessoas podem preferir o caminho mais curto. Isso pode prejudicar o processo, mas esse risco existe com qualquer atividade de Gestão baseado em pessoas, não apenas na gestão socioambiental. É importante sempre manter um grupo confiável e focado.

Conforme o entrevistado, dentre as ações que propiciaram mudanças no ambiente organizacional está o Programa Ecoeficiência, que contém aspectos importantes de mudança de questões anteriormente sequer pensadas no universo da manufatura, pois aponta para pequenas ações que permitem uma minimização de impactos das atividades industriais no meio em que está inserido, como reaproveitamento de subprodutos de processo, minimização de refugo e de perda de madeira com outros tipos de cortes. Essas ações acabam sendo proliferadas pelos colaboradores, que levam as idéias para casa inclusive e isso cria uma maneira de pensar mais consciente e responsável das pessoas.

As principais mudanças ocorridas na empresa com a adoção de práticas responsáveis socioambientalmente estão na forma como as pessoas se relacionam com os insumos, pois ficou evidente o prazer que as pessoas têm ao perceber que de alguma forma estão colaborando para o atendimento de metas de redução de consumo com pequenas práticas ou mudança de hábitos.

A empresa passa a prestigiar as idéias que efetivamente gerem uma redução no consumo de recursos, não apenas com o intuito de reduzir seus custos e aumentar seu lucro, mas como formas de obter melhor aproveitamento dos recursos e preservando-os de forma direta. Dentre as questões que se apresentaram como barreiras, inicialmente estava a idéia de que sustentabilidade era apenas mais um custo para a empresa e não seria possível arcar com ele naquele momento, o que com o tempo se mostrou não ser verdade, pois os retornos acontecem de maneira clara num ambiente em que os ganhos são compartilhados de maneira menos gananciosa.

O entrevistado acredita que: *“em períodos de estabilidade econômica e financeira, a sustentabilidade será um diferencial competitivo, porém em períodos de crise poderá determinar a sobrevivência”*. Ele sustenta com essa argumentação que, só um bom cidadão corporativo poderá transformar as empresas, valorizando as ações e adquirindo produtos de quem age com responsabilidade.

### **6.3.3. Aspectos Mercadológicos: Questões e Percepção**

Os clientes finais do lápis apresentam um significativo elemento formador de opinião e difusão de informações sobre a qualidade dos produtos e as práticas da empresa. Não é mais o preço o único fator de pressão. Entre os outros aspectos que recebem uma atenção do público, estão aqueles ligados à segurança dos produtos, cumprimento da legislação trabalhista, meio ambiente e o envolvimento das empresas com corrupção. A busca por transparência reflete cada vez mais em exigências às empresas, podendo influenciar sua demanda e afetar sua formação de custo e preço.

Ao se avaliar o consumidor final, não é clara a prática de pagar mais por produtos oriundos de negócios sustentáveis, porém, é de se esperar que os consumidores cada vez mais optem por não comprar produtos das empresas que não atuam sustentavelmente. Embora no Brasil não se verifique uma postura coordenada do consumidor nesse sentido, na Europa existe uma atuação dos consumidores por produtos oriundos de práticas socioambientais responsáveis, fato esse verificado pelas próprias exigências a que a empresa precisa se submeter para atuar naquele mercado.



Compradores de produtos à base de madeira têm exigido das empresas um alinhamento com práticas que mostrem a responsabilidade do negócio. Cada vez mais se tem exigido certificações que garantam as boas políticas, estratégias e práticas das empresas em aspectos ligados a sustentabilidade de sua principal matéria-prima, a madeira.

As certificações mais exigidas por esses mercados, além das que mostram a qualidade do processo produtivo, são as ligadas a impactos ambientais, saúde e segurança no trabalho, direitos humanos e manejo de florestas. Alguns exemplos dessas certificações são o FSC, ISO14000, ISO26000. A empresa analisada recebeu no ano de 1999 o certificado *Forest Stewardship Council* (FSC), do Conselho de Manejo Florestal, pelo manejo correto de suas plantações de pinus situadas na região de Prata, MG. No ano de 2009 a unidade passou por auditoria de recertificação<sup>71</sup>.

Entre outros importantes certificados da empresa está o Selo Empresa Amiga da Criança, promovido pela Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos – Abrinq. Esse selo foi obtido em 1999 e aponta que a empresa auxilia projetos ligados à criança e adolescentes, além de não utilizar trabalho infantil em toda sua cadeia produtiva.

Desde 2003 a empresa se submete ao preenchimento do relatório RSE – Relatório de Responsabilidade Social Empresarial, do Instituto Ethos, no qual estabelece um autodiagnóstico, por intermédio de uma relação ética e transparente com todos os públicos com os quais se relaciona. Estabelece ainda metas empresariais que auxiliem em seu desenvolvimento sustentável, preservando recursos ambientais e culturais, respeitando a diversidade e reduzindo as desigualdades sociais. A empresa aparece como *Benchmarking* para questões relacionadas ao meio ambiente e também nas relações com os consumidores, aspectos que abordaremos na análise dos dados.

Para se utilizar esses relatórios, indicadores e informações de forma positiva ao negócio é fundamental vencer um dos principais desafios da sustentabilidade para as empresas, que é a transparência na comunicação de seus atos e resultados, sejam eles em qualquer dimensão da sustentabilidade e para os diversos públicos. É evidente que a informação precisa ser bem tratada, pois informações equivocadas podem gerar transtornos e

---

<sup>71</sup> O processo de recertificação deve ocorrer a cada 5 anos.

perdas às organizações; a omissão em informar por parte da empresa é potencial gerador de severas punições por parte do público consumidor.

Um exemplo no setor em estudo é o mito de que plantações intensivas em terra diminuirão o potencial de geração de alimentos, pelas áreas que suas florestas ocupam. Mesmo sendo uma questão relativamente esclarecida, é preciso que haja um correto e sustentável manejo das áreas envolvidas. Na verdade o identificado nesse caso é que alguns projetos revigoram biomas já consumidos por outros tipos de extrativismo no decorrer da história e potencializa o ressurgimento de fauna original do lugar.

O setor apresenta facilidade na divulgação das informações ambientais, pois, devido à base florestal de sua atividade, utiliza obrigatoriamente alguns controles e indicadores da dimensão ambiental. É fundamental desenvolver e divulgar de maneira sistemática as informações não só da dimensão ambiental, mas social e econômica, além de medidas históricas e metas futuras.

No intuito de atender ao interesse de todos os *stakeholders*, as empresas têm buscado informar através de relatórios mais abrangentes e que incluam a um grupo maior de interessados. Tem se tornado cada vez mais comum empresas de diversos setores publicarem os relatórios de sustentabilidade, seja nos modelos baseados nas diretrizes GRI, Ethos ou DJSI.

A empresa internaliza alguns dos pontos que são fundamentais na relação com clientes e consumidores através de quatro características que resultam de seus próprios valores: competência e tradição, qualidade excepcional, inovação e criatividade e responsabilidade socioambiental.

São realizados antes do lançamento de produtos, estudos e pesquisas, assegurando-se de que estão adequados e seguros ao uso do consumidor, no que se referem à toxicidade, livres de metais pesados e aprovados por órgãos fiscalizadores e reguladores, como o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Inmetro e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA.

Uma questão importante no aspecto mercadológico é com relação aos fornecedores e clientes. Quando se desenvolve uma política de relacionamento com fornecedores e clientes, é fundamental que seja considerada a transparência e haja uma seleção técnica desses parceiros,

sendo considerado o relacionando apenas com aqueles que cumprem as legislações trabalhistas e ambientais.

É algo mandatário que a empresa atenda aos requisitos da Norma SA8000, assim como os seus fornecedores, pois se trata de uma norma de avaliação ampla, que chega ao ponto de averiguar relações de empresas com a utilização de trabalho infantil ou trabalho forçado em padrões de segurança e saúde.

A empresa realiza auditorias periódicas em seus prestadores de serviços, avaliando as possíveis não conformidades dos processos, e solicitando um plano de ações corretivas para a eliminação do desvio, análise da abrangência, identificação da causa e eliminação de reincidência. No ano de 2006, a empresa cancelou o contrato com uma fornecedora de talco localizada em Ouro Preto, MG após detectar a prática do trabalho infantil. Para amenizar essa situação a empresa doou material escolar e carteiras para rede municipal de ensino daquele município.

Para um melhor entendimento da questão em meio a área, foi buscado um gestor responsável pela área comercial de uma linha de produtos da empresa. Ele trabalha na empresa há mais de 15 anos e tem experiência com todas as linhas de produtos, tendo participado de algumas das certificações feitas nos produtos da empresa para atendimento às exigências de mercado.

Segundo ele, a sustentabilidade corporativa é algo a ser buscado pela organização, pois se feita de maneira planejada e estratégica, levará a ganhos significativos por parte da empresa e também da sociedade. Apresentando um conhecimento aprofundado sobre a temática, ele aponta que grandes negócios só continuarão a serem grandes se buscarem práticas responsáveis, pois senão o risco será de falência.

A adoção de práticas sustentáveis possibilita um melhor desempenho econômico e uma harmonização das relações com a sociedade e o meio ambiente. Uma empresa pode adotar práticas sustentáveis com a intenção de maior retorno financeiro, o que é justo. Entretanto, o ganho se dará mais com a criação de uma relação de respeito e comprometimento entre empresa, sociedade e meio ambiente, além de funcionários com mais orgulho de pertencer à empresa, devido a essa relação.

Ao se adotar essas práticas, a empresa faz uma opção importante no sentido de se preparar para um futuro, no qual se espera que com as maiores exigências dos consumidores,

sejam práticas que receberão algum tipo de benefícios na opção de compra. É também uma excelente forma de reduzir e preservar o uso de recursos, que de outra maneira tenderão a se tornarem mais caros para a empresa no futuro.

Em sua opinião a gestão socioambiental está incorporada aos negócios, pois a empresa se preocupa com os problemas sociais e ambientais relacionados a todo processo de realização da sua finalidade. Existe uma preocupação nas análises de projetos e investimentos se uma dada modernização da linha de produção irá gerar maior desemprego, o que leva a empresa a buscar alternativas de alocação no mercado das pessoas afetadas por essa modernização. No que se refere à questão ambiental são constantemente verificados se os insumos e os resíduos estão gerando o impacto que possa ser minimizado no meio natural ou mesmo a possibilidade de adoção de medidas de compensação adequadas.

Para ele, a sustentabilidade deve ser considerada não apenas porque é a coisa certa a fazer, mas também porque faz sentido para os negócios. Quando determinada iniciativa não se justifica a partir de um marketing estratégico, financeiro, operacional, não deve ser feita. Entretanto, em quase todos os departamentos de uma organização existem razões importantes de negócios que justifiquem ser mais sustentável.

Conforme argumentou o entrevistado da área comercial, a adoção de alguns selos que vinculam a empresa a práticas tidas como sustentáveis, tais como o FSC, ISO14000, auxiliaram na conquista de alguns clientes e com certeza a expectativa é que com esse tipo de exigência aumentando a cada ano serão necessários novos selos certificadores e cada vez com um nível maior rigor no que se refere à obtenção. A empresa mantém essas práticas e a cada dia busca a incorporação de novos selos, abrindo dessa forma novos e atraentes mercados nos quais a insustentabilidade de recursos naturais não tem espaço.

As diversas certificações que a empresa obtém facilitam a interação com empresas e mercados, abrindo portas e proporcionando ganhos que no futuro serão maiores para marcas que souberem viver no mundo atual com a internalização de custos socioambientais e melhor para aquelas que praticarem além da exigência legal.

Para o entrevistado, dentre os aspectos negativos para o negócio, está à falta de valorização que o consumo coloca nas práticas sustentáveis, nesse cenário a empresa passa a não ser entendida pelo mercado e não consegue reverter em resultado todo o potencial. A tendência que se estabelece é que com o aumento da consciência do consumidor para os

próximos anos, a adoção dessas práticas por parte da empresa seja estrategicamente uma medida inteligente. Esse tipo de prática terá o seu reconhecimento, e quando acontecer, a empresa que não estiver adaptada, provavelmente será extinta.

O entrevistado aponta que entre os principais mitos contidos na idéia de sustentabilidade originalmente, está a idéia de que não existe valor na sustentabilidade. Para ele, a sustentabilidade oferece oportunidades inovadoras para empresas de todos os seguimentos e linhas de produtos. É o caso das empresas concebidas no atual ambiente verde, que já surgem com esse foco e também para antigas manufaturas, como é o caso da empresa em questão. Ele defende sua argumentação, dizendo que a empresa obteve importante aumento de receita com a adoção dessas práticas, reforçando a imagem da marca.

Segundo ele: “Não deve existir nenhum peso na consciência em se ter lucro, desde que esse lucro apresente uma origem ética e transparente”. Com esse raciocínio, ele aponta que fica evidente que a sustentabilidade pode sim favorecer os negócios da empresa de maneira direta ou indireta. Após a averiguação em três das principais áreas da empresa, verifica-se que anteriormente à adoção de indicadores de Sustentabilidade não eram utilizadas práticas coordenadas de administração das questões socioambientais. Existia apenas uma noção intuitiva da forma como controlar certos parâmetros. A decisão de implantação da gestão socioambiental foi tomada durante os anos 90 e por conta disso não existe um marco conhecido na empresa.

Pode-se dizer que a adequação às normas ISO14000, SA8000, o relatório Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e a publicação de um Relatório de Sustentabilidade surgiram no início dos anos 2000, e nesse momento, certos projetos e programas da empresa ganharam importância e foram fomentados pela sua direção de maneira mais efetiva. Foram importantes as transformações observadas na empresa por conta desse momento e como tal, os impactos resultantes também foram significativos em todas as áreas. Esse período mudou substancialmente a cultura da empresa, pois como em qualquer situação algumas práticas são como hábitos, de difícil mudança, e a internalização de variáveis socioambientais ao ambiente de negócios não é diferente. É necessária uma espécie de quebra de paradigma.

Além da análise dos projetos, programas e aspectos relevantes para a sustentabilidade, se buscou identificar a percepção, por intermédio da experiência de três gestores, dos aspectos relevantes para a sustentabilidade corporativa nas áreas pesquisadas (industrial, florestal e

mercadológico). Por exemplo, como essas áreas sentiram a mudança e o que isso impactou com a dinâmica na prática. A entrevista com os três gestores confirma a evolução da empresa no sentido de se adequar às normas, e como a adoção dos indicadores alterou a dinâmica das áreas.

#### **6.4. Análise dos dados do Instituto Ethos para a Empresa em Estudo**

Como já abordado neste trabalho, os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) são uma ferramenta de autodiagnóstico. O interesse aqui é verificar se no caso da empresa em estudo, essa ferramenta auxilia o gerenciamento dos impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades. Conforme exposto na revisão bibliográfica das ferramentas, esse indicador tem como base a estrutura e conteúdo do relatório proposto *pela Global Reporting Initiative (GRI)*, pelo *Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA)*, assim como a associação entre Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial – Versão 2001 e o Modelo de Balanço Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE).

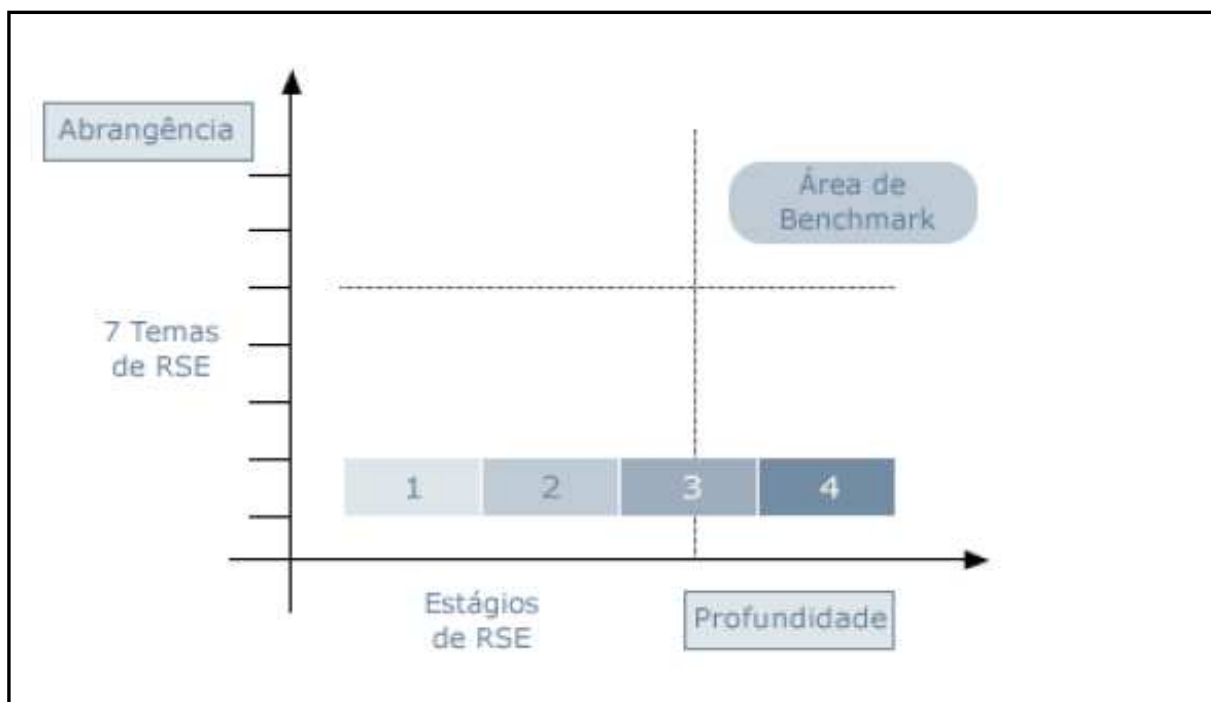
Tem como objetivo mobilizar as empresas para a causa da responsabilidade social empresarial por meio de uma ferramenta de gestão abrangente. Ao responder os Indicadores Ethos, a empresa está refletindo sobre informações relevantes para um Balanço Social consistente. A empresa deve manter um ciclo previsível de atualização e também constar de uma base consistente de dados que permita a busca das origens de informações. O relatório pode ser integrado com outras bases de dados da empresa, o que demonstrará a clara relação de interdependência existente entre os desempenhos econômico, ambiental e social.

O relatório é publicado de maneira consolidada, apresentando num determinado período, qual o desempenho da empresa com relação à sustentabilidade corporativa. No caso do RSE, serão avaliados os resultados de relatórios de dois períodos: 2003 e 2006.

O relatório foi avaliado seguindo o roteiro, conforme a figura 6 abaixo:

- i) análise de abrangência dos resultados, a partir dos 7 temas abordados pelo relatório de RSE comparados com o grupo Ethos de respondentes e com o grupo de empresas Benchmark, composto das 10 melhores notas;

- ii) detalhamento das notas e análise de profundidade, no qual é possível verificar em que estágio da responsabilidade a empresa se encontra.



**FIGURA 6 – Gráfico de Abrangência e Profundidade**

Fonte: Instituto Ethos (2007)

No questionário se pretende a medição do desempenho individual da empresa, no qual se estabelece a quantidade máxima de pontos a serem alcançados. A nota da empresa será a razão entre os pontos obtidos pelo universo de pontos possíveis. A empresa é posicionada mediante os resultados do grupo de *Benchmark* e pela média do banco de dados Ethos. O grupo de *Benchmark* corresponde às empresas detentoras das dez primeiras colocações referentes ao desempenho geral.

O relatório Ethos apresenta uma análise comparativa dos resultados com algumas outras iniciativas de mensuração da sustentabilidade na empresa. Ocorrem comparações com a iniciativa *Global Reporting Initiative*, SA8000, Pacto Global e as Metas de Desenvolvimento do milênio da ONU.

A comparação é feita através de um estudo de correlações pelo Núcleo de Ferramentas de Gestão do Instituto Ethos, tendo como objetivo confirmar a função de autodiagnóstico e suporte ao planejamento estratégico, auxiliando as empresas na gestão socialmente responsável. Existem alguns estudos para se comparar a ferramenta com outras iniciativas e nas próximas versões do relatório, provavelmente ocorrerá um aprimoramento da ferramenta.

| Indicador   | Estágio assinalado pela empresa   |  | Sinergia existente |
|---|---|--|--------------------|
|   | Lempar  | Norma SA8000   |                    |
| 1. Com relação à adoção e abrangência de valores e princípios éticos: | Os valores da organização estão documentados numa carta de princípios, disseminados e incorporados aos processos de trabalho e às atitudes/comportamento das pessoas. | Corresponde aos requisitos número 1,2 5, 6 da Norma SA8000     |                    |
| 1.4   | Sim   | Corresponde aos requisitos número 1,2 5, 6 e 9 da Norma SA8000 |                    |
| 1.5   | Sim   | Corresponde aos requisitos número 1,2 5, 6 e 9 da Norma SA8000 |                    |
| 1.6   | Sim   | Corresponde aos requisitos número 1,2 5, 6 e 9 da Norma SA8000 |                    |

**FIGURA 7 – Análise no relatório para correlação com outras iniciativas**

Fonte: Relatório RSE Ethos (2007)

Acima na figura 7 consta o modelo de como é feita a correlação. Para cada indicador mensurado pelo relatório Ethos, é inserida uma coluna com o nome de sinergia existente e se compara com a norma em questão, qual é a aderência existente e com quais requisitos e questões ela apresenta sinergia.

A análise de correlação com a SA8000 é feita ao se considerar a melhoria das condições de trabalho, os principais direitos dos colaboradores e certificando seu cumprimento por meio de auditorias independentes. Com relação ao *Global Reporting Initiative* é feito com o objetivo de melhorar a qualidade, o rigor e a aplicabilidade dos



relatórios de sustentabilidade. Configura-se hoje em dia numa das iniciativas mais utilizadas e abrangentes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade e balanço social.

No que se refere às Metas de Desenvolvimento do Milênio, elas são desdobradas em objetivos associados a alguns indicadores socioeconômicos que os países membros da ONU se comprometeram a atingir até 2015. O mesmo ocorre para Pacto Global, no qual se busca acionar as empresas de todo o planeta para a difusão dos dez princípios fundamentais, correspondentes a questões de direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e combate à corrupção. A correlação busca deixar clara a sinergia existente entre as diversas metas da sociedade com boas práticas empresariais.

#### 6.4.1 Analisando o indicador de profundidade e abrangência

Com relação à análise da questão profundidade, é possível com esse indicador avaliar em qual estágio a gestão da empresa está com relação a determinado tema. Esse posicionamento é importante e representado por quatro quadros que demonstram os estágios em que a empresa se encontra. Com isso é possível verificar a evolução do desempenho do primeiro até o quarto estágio, posicionando a empresa na escala. Os estágios devem ser interpretados de acordo com o seguinte critério:

- i) é um estágio básico de ações, nesse estágio a empresa se encontra em nível reativo às exigências legais;
- ii) corresponde a um estágio intermediário de ações, tendo a empresa uma postura defensiva com relação aos temas, entretanto iniciando o processo de mudanças e avanços em suas práticas;
- iii) estágio no qual as ações avançaram, sendo reconhecidos os benefícios de ir além da exigência legal, preparando-se para o atendimento de novas pressões regulamentadoras. A responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável passam a ser entendidos como estratégicos ao negócio.
- iv) estágio proativo em que a empresa atingiu padrões de excelência em suas práticas, envolvendo fornecedores, consumidores, clientes, a comunidade e sendo muitas vezes importante elementos de auxílio a políticas públicas.

Em cada um dos temas, apenas um dos estágios será escolhido. Nessa avaliação, a escolha por um determinado estágio corresponde ao cumprimento do nível anterior.

Pode ocorrer de nenhum dos quatro estágios corresponderem à realidade da empresa, em função dos seguintes motivos:

- i) não havia sido tratado antes desse assunto;
- ii) não se verifica aplicação desse tema na empresa. Ao assinalar essa opção, a empresa deve apresentar uma justificativa no próprio questionário. Se a opção for uma dessas alternativas, as questões adicionais correspondentes serão automaticamente consideradas como não aplicáveis.

Avaliando-se os dados de profundidade do indicador Ethos, expressos na figura 8, verificam-se algumas importantes evoluções entre os relatórios de 2003 e 2006:

**FIGURA 8 – Análise da profundidade do indicador Ethos (Dados da empresa)**

| Temas de Responsabilidade Social Empresarial | Estágios R.S.E. |   |   |   | 2003 |   |   |   | 2006 |   |   |   |
|--|-----------------|---|---|---|------|---|---|---|------|---|---|---|
|  | 1               | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 |
| Valores, Transparência e Governança          |                 |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| Público Interno                              |                 |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| Meio Ambiente                                |                 |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| Fornecedores                                 |                 |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| Consumidores e Clientes                      |                 |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| Comunidade                                   |                 |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| Governo e Sociedade                          |                 |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |

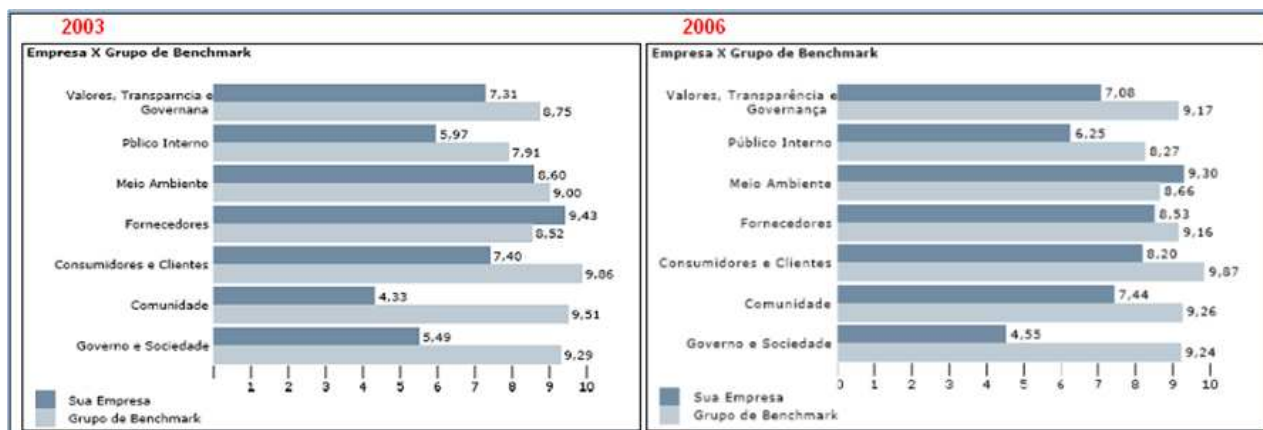
Fonte: Adaptado do Instituto Ethos (2007)

A empresa avançou no tema Consumidores e Clientes: saiu de um estágio 3, em que já são reconhecidos benefícios de ir além da exigência legal, para um estágio 4, no qual atingiu padrões de excelência em termos de pró-atividade, com padrões de excelência em suas práticas na relação a esse tema, demonstrando que a empresa vai além das exigências legais.

Outro resultado que apresentou um importante avanço foi no que se refere ao tema Comunidade, no qual a empresa saiu de um estágio 2, no qual se verifica uma postura defensiva, ou seja, um processo introdutório de mudança nas práticas de sustentabilidade para o estágio 3.

Em se tratando do eixo da abrangência, algumas considerações precisam ser feitas sobre os dados. Analisando na Figura 9 os resultados da empresa com relação a esse eixo, é possível identificar alguns aspectos interessantes no que se refere à comparação com as

empresas Benchmark do instituto Ethos e com a própria evolução de seus resultados, como a melhora dos temas Meio Ambiente e Comunidade.



**FIGURA 9 – Resultados dos indicadores nos anos de 2003 versus 2006 (Benchmark)**

Fonte: Adaptado do Instituto Ethos (2004 e 2007)

Conforme pode ser averiguado na Tabela 1, na média geral a empresa apresentou um aumento de 6% em sua nota, enquanto as empresas líderes em sustentabilidade em cada um dos quesitos apresentaram um aumento em suas notas de apenas 1,3%, o que é importante, pois mostra que a empresa evoluiu mais do que os 10 principais resultados.

**TABELA 1 – Análise Comparativa com as empresas Benchmark**

| Indicador                           | 2003        |             | 2006        |             | Variação    |             |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                     | Empresa     | Bench       | Empresa     | Bench       | Empresa     | Bench       |
| Valores, Transparência e Governança | 7,31        | 8,75        | 7,08        | 9,17        | -3,1%       | 4,8%        |
| Público Interno                     | 5,97        | 7,91        | 6,25        | 8,27        | 4,7%        | 4,6%        |
| Meio Ambiente                       | 8,50        | 9,00        | 9,30        | 8,66        | 9,4%        | -3,8%       |
| Fornecedores                        | 9,43        | 8,52        | 8,53        | 9,16        | -9,5%       | 7,5%        |
| Consumidores e Clientes             | 7,40        | 9,86        | 8,20        | 9,87        | 10,8%       | 0,1%        |
| Comunidade                          | 4,33        | 9,51        | 7,44        | 9,26        | 71,8%       | -2,6%       |
| Governo e Sociedade                 | 5,49        | 9,29        | 4,55        | 9,24        | -17,1%      | -0,5%       |
| <b>Média</b>                        | <b>6,92</b> | <b>8,98</b> | <b>7,34</b> | <b>9,09</b> | <b>6,0%</b> | <b>1,3%</b> |

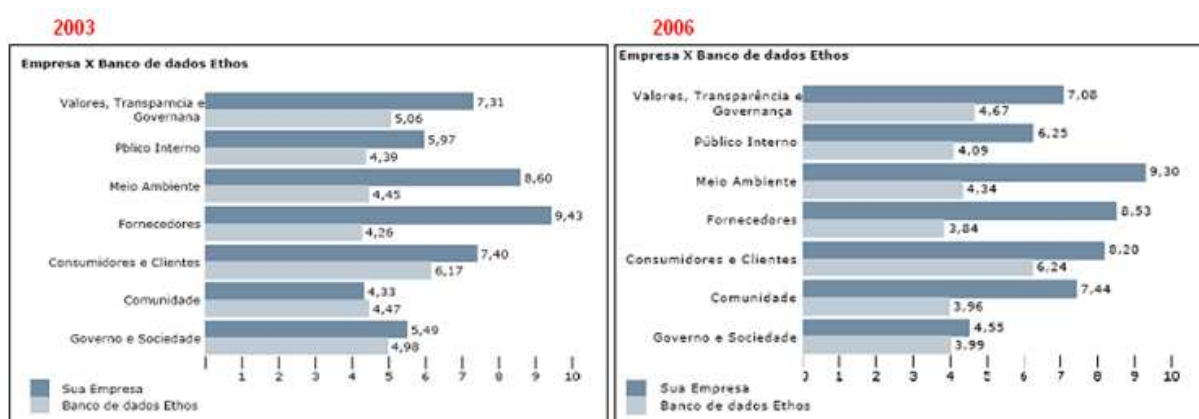
Fonte: Adaptado pelo autor

Sendo a empresa de base florestal, tem uma das melhores práticas no indicador referente a meio ambiente e com a nota tendo aumentado desde o relatório de 2003 (de 8,5 para 9,3) o que corresponde a uma melhora de 9,4%. O grupo de *benchmark* Ethos teve uma diminuição na média (de 9,0 para 8,66) nesse quesito, o que corresponde a uma diminuição da nota de 3,8%.

Outros resultados importantes por parte da empresa estão no aspecto Comunidade, que mede o gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno e a relação com organizações locais. A empresa apresentou nesse período de medição a implantação de ações voltadas à melhor se relacionar com essa comunidade. Um exemplo disso é o programa ecomunidade, no qual a empresa apresenta publicamente as informações de seus projetos e programas<sup>72</sup>.

Um dos pontos em que os resultados mais pioraram são questões referentes a contribuições para campanhas políticas, construção da cidadania, participação e projetos sociais governamentais. O resultado caiu em 17,1%, enquanto as empresas *Benchmark* praticamente mantiveram seu resultado, piorando em apenas 0,5% a sua nota.

Quando o foco da análise deixa de ser a comparação com o grupo *Benchmark* e passa a ser o banco de dados de todas as respondentes na versão do questionário Ethos, é possível concluir que a empresa apresenta melhores notas que a média do banco de dados em todos os 7 temas. Isso pode ser verificado na Figura 10:



**FIGURA 10 – Resultados dos indicadores nos anos de 2003 versus 2006 (Grupo Ethos)**

Fonte: Adaptado do Instituto Ethos (2004 e 2007)

A Tabela 2 permite identificar que na média geral a empresa apresentou um aumento de 6% em sua nota, enquanto as empresas do banco de dados tiveram seu resultado pior em 7,8%, o que corresponde à adesão de novas empresas, não efetivamente preparadas no que se refere à Responsabilidade Social Empresarial. Esse fato deve ter sido inclusive o responsável

<sup>72</sup> Informações de ações da empresa podem ser obtidas pelo site [www.ecomunidade.com.br](http://www.ecomunidade.com.br)

pela queda das notas por parte do banco de dados Ethos em todas as médias e em todos os temas.

A demanda que se tem criado na sociedade por empresas que atuem com responsabilidade está gerando uma busca por formas de mensuração e posicionamento quanto a Sustentabilidade dos negócios. Algumas empresas buscam uma mensuração, antes de qualquer incorporação das práticas, por vezes apenas para atender a exigência de clientes e sem um amplo entendimento do que é sustentabilidade. Essa questão fez com que o número de respondentes ao questionário aumentasse e por conta de algum despreparo a nota em sua totalidade do grupo Ethos caísse significativamente.

**TABELA 2 – Análise Comparativa com as empresas do banco de dados Ethos**

| Indicador                           | 2003        |             | 2006        |             | Variação    |              |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
|                                     | Empresa     | Ethos       | Empresa     | Ethos       | Empresa     | Ethos        |
| Valores, Transparência e Governança | 7,31        | 5,06        | 7,08        | 4,67        | -3,1%       | -7,7%        |
| Público Interno                     | 5,97        | 4,39        | 6,25        | 4,09        | 4,7%        | -6,8%        |
| Meio Ambiente                       | 8,50        | 4,45        | 9,30        | 4,34        | 9,4%        | -2,5%        |
| Fornecedores                        | 9,43        | 4,26        | 8,53        | 3,84        | -9,5%       | -9,9%        |
| Consumidores e Clientes             | 7,40        | 6,17        | 8,20        | 6,24        | 10,8%       | 1,1%         |
| Comunidade                          | 4,33        | 4,47        | 7,44        | 3,96        | 71,8%       | -11,4%       |
| Governo e Sociedade                 | 5,49        | 4,98        | 4,55        | 3,99        | -17,1%      | -19,9%       |
| <b>Média</b>                        | <b>6,92</b> | <b>4,83</b> | <b>7,34</b> | <b>4,45</b> | <b>6,0%</b> | <b>-7,8%</b> |

Fonte: Adaptado pelo autor

No aspecto meio ambiente a empresa apresentou um aumento em sua nota de 9,4%, enquanto as notas do banco Ethos demonstram que não estão ocorrendo avanços no sentido de se estabelecer padrões para a Gestão Socioambiental, pois a média diminuiu 3,8% com relação ao relatório de 2003.

No estudo de caso, ficou evidente a preocupação que a empresa apresenta com as questões ligadas ao meio ambiente, sobretudo pelo fato de não ser desejável um vínculo da marca com práticas não responsáveis nesse sentido. Para uma empresa de base florestal como nesse caso, tal fato representaria uma catástrofe. Mesmo sua matéria prima sendo oriunda de reflorestamentos, é fundamental uma correta gestão desse importante pilar da sustentabilidade corporativa.

#### 6.4.2 Aderência com a Matriz de Sustentabilidade

Conforme se pode identificar na matriz de sustentabilidade, o sucesso de uma empresa estará vinculado necessariamente aos resultados de ações dos três pilares. São apontados diversos benefícios potenciais e significativos no que diz respeito ao aumento do valor da empresa, criando riqueza para o negócio. O aumento de valor da empresa está relacionado ao quanto ela vale no momento em que existem interessados na participação de seu capital como acionistas.

Por intermédio das diversas intersecções da matriz, é possível identificar a manutenção da variável econômica a partir da interação com as variáveis social e ambiental. No caso da gestão socioambiental da empresa em questão, é identificada uma aproximação com os exemplos de ações sustentáveis sugeridas por Elkington, que são importantes para a estruturação dos fatores de sustentabilidade socioambiental.

Aproveitando os dados levantados no estudo dos indicadores Ethos, foi elaborada uma relação dos resultados desse indicador com a proposta estabelecida pela Matriz de Sustentabilidade de Elkington. Por meio da Matriz, a Sustentabilidade deve ser mensurada considerando 4 possíveis graus de alinhamento com as práticas (nenhuma, pouca, alguma ou muita). Utilizando os resultados do Ethos para essa verificação é estabelecida a seguinte relação da pontuação com o grau de sustentabilidade, conforme o Quadro 8:

**QUADRO 8 – Relação do Grau de Sustentabilidade da Matriz com os Indicadores Ethos**

| <b>Graus de Sustentabilidade</b> | <b>Correlação com dados</b>                      |
|----------------------------------|--|
| <b>Nenhuma</b>                   | <b>Menor que a média do grupo Ethos</b>          |
| <b>Pouca</b>                     | <b>Maior ou igual a média do grupo Ethos</b>     |
| <b>Alguma</b>                    | <b>Menor que a média do grupo Benchmark</b>      |
| <b>Muita</b>                     | <b>Maior ou igual a média do grupo Benchmark</b> |

Fonte: Adaptado pelo autor (Matriz de Sustentabilidade e Indicadores Ethos)

Para a abertura dos agrupamentos dos graus de sustentabilidade da matriz foram adotados os dados dos indicadores Ethos, sendo que são consideradas empresas sem nenhum grau de sustentabilidade aquelas que se posicionarem abaixo da média do banco de dados Ethos. Para se efetuar uma divisão entre os Graus Pouca ou Alguma, se adotou o critério de mediana estatística entre os valores médios do grupo Ethos e das empresas *Benchmark*. Dessa

forma se estabeleceu de forma linear uma relação da nota do indicador Ethos com o Grau de sustentabilidade apontado na Matriz de Elkington, de acordo com a seguinte relação:

- i) Nenhuma: Se considera como de nenhum grau de sustentabilidade as empresas que apresentam sua nota abaixo da média obtida pelo total do banco de dados Ethos, sendo que nesse caso as iniciativas ainda não existem na organização, no que se refere ao atendimento da sustentabilidade;
- ii) Pouca: Se considera como de pouca relevância em termos de sustentabilidade as empresas que se apresentem na posição mediana das notas do Grupo Ethos e das empresas Benchmark, sendo que as empresas com pouco grau de sustentabilidade se verificam na parte inferior da mediana;
- iii) Alguma: Se considera como de algum grau de sustentabilidade as empresas que se apresentem na posição mediana das notas do Grupo Ethos e das empresas Benchmark, sendo que as empresas com algum grau de sustentabilidade se encontram na parte superior da mediana;
- iv) Muita: São consideradas como de muita relevância em termos de grau de sustentabilidade as empresas com nota igual ou superior as notas do grupo Benchmark.

Dessa maneira, foi possível a obtenção pelos critérios acima de duas tabelas 3 e 4, nas quais são mostrados os parâmetros para se comparar os resultados da empresa em termos do grau de sustentabilidade obtido. Na tabela 3, é possível verificar, agora em termos de intervalo das notas, a quais graus correspondem essas notas obtidas na aplicação dos indicadores Ethos para o ano de 2003:

**TABELA 3 – Grau de Sustentabilidade da Matriz com os Indicadores Ethos (2003)**

| Indicador (2003)                    | Nenhuma |             | Pouca       |             | Alguma      |             | Muita       |              |
|-------------------------------------|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
|                                     | De      | Até         | De          | Até         | De          | Até         | De          | Até          |
| Valores, Transparência e Governança | -       | 5,05        | 5,06        | 6,91        | 6,92        | 8,74        | 8,75        | 10,00        |
| Público Interno                     | -       | 4,38        | 4,39        | 6,15        | 6,16        | 7,90        | 7,91        | 10,00        |
| Meio Ambiente                       | -       | 4,44        | 4,45        | 6,73        | 6,74        | 8,99        | 9,00        | 10,00        |
| Fornecedores                        | -       | 4,25        | 4,26        | 6,39        | 6,40        | 8,51        | 8,52        | 10,00        |
| Consumidores e Clientes             | -       | 6,16        | 6,17        | 8,02        | 8,03        | 9,85        | 9,86        | 10,00        |
| Comunidade                          | -       | 4,46        | 4,47        | 6,99        | 7,00        | 9,50        | 9,51        | 10,00        |
| Governo e Sociedade                 | -       | 4,97        | 4,98        | 7,14        | 7,15        | 9,28        | 9,29        | 10,00        |
| <b>Média</b>                        | -       | <b>4,82</b> | <b>4,83</b> | <b>6,90</b> | <b>6,91</b> | <b>8,97</b> | <b>8,98</b> | <b>10,00</b> |

Fonte: Adaptado pelo autor



Da mesma maneira foi elaborada a tabela 4, sendo que nesse caso correspondem aos dados de 2006:

**TABELA 4 – Grau de Sustentabilidade da Matriz com os Indicadores Ethos (2006)**

| Indicador (2006)                    | Nenhuma |             | Pouca       |             | Alguma      |             | Muita       |              |
|-------------------------------------|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
|                                     | De      | Até         | De          | Até         | De          | Até         | De          | Até          |
| Valores, Transparência e Governança | -       | 4,66        | 4,67        | 6,92        | 6,93        | 9,16        | 9,17        | 10,00        |
| Público Interno                     | -       | 4,08        | 4,09        | 6,18        | 6,19        | 8,26        | 8,27        | 10,00        |
| Meio Ambiente                       | -       | 4,33        | 4,34        | 6,50        | 6,51        | 8,65        | 8,66        | 10,00        |
| Fornecedores                        | -       | 3,83        | 3,84        | 6,50        | 6,51        | 9,15        | 9,16        | 10,00        |
| Consumidores e Clientes             | -       | 6,23        | 6,24        | 8,06        | 8,07        | 9,86        | 9,87        | 10,00        |
| Comunidade                          | -       | 3,95        | 3,96        | 6,61        | 6,62        | 9,25        | 9,26        | 10,00        |
| Governo e Sociedade                 | -       | 3,98        | 3,99        | 6,62        | 6,63        | 9,23        | 9,24        | 10,00        |
| <b>Média</b>                        | -       | <b>4,44</b> | <b>4,45</b> | <b>6,77</b> | <b>6,78</b> | <b>9,08</b> | <b>9,09</b> | <b>10,00</b> |

Fonte: Adaptado pelo autor

Agora, estabelecido um padrão com uma relação entre os dois indicadores (Matriz e Ethos), é possível analisando os resultados da empresa, e posicioná-la com relação ao grau de sustentabilidade da matriz de Elkington. Na tabela 5 constam os dados obtidos pelas empresas respondentes do questionário Ethos e suas notas nos respectivos períodos (2003 e 2006). Essas empresas apresentam-se divididas em três grupos (a empresa em estudo, o grupo Benchmark e o total do banco de dados Ethos).

**TABELA 5 – Análise Comparativa com os dados da empresa, Benchmark e banco Ethos**

| Indicador                           | Empresa     |             | Bench       |             | Ethos       |             |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                     | 2003        | 2006        | 2003        | 2006        | 2003        | 2006        |
| Valores, Transparência e Governança | 7,31        | 7,08        | 8,75        | 9,17        | 5,06        | 4,67        |
| Público Interno                     | 5,97        | 6,25        | 7,91        | 8,27        | 4,39        | 4,09        |
| Meio Ambiente                       | 8,50        | 9,30        | 9,00        | 8,66        | 4,45        | 4,34        |
| Fornecedores                        | 9,43        | 8,53        | 8,52        | 9,16        | 4,26        | 3,84        |
| Consumidores e Clientes             | 7,40        | 8,20        | 9,86        | 9,87        | 6,17        | 6,24        |
| Comunidade                          | 4,33        | 7,44        | 9,51        | 9,26        | 4,47        | 3,96        |
| Governo e Sociedade                 | 5,49        | 4,55        | 9,29        | 9,24        | 4,98        | 3,99        |
| <b>Média</b>                        | <b>6,92</b> | <b>7,34</b> | <b>8,98</b> | <b>9,09</b> | <b>4,83</b> | <b>4,45</b> |

Fonte: Adaptado pelo autor

Para se estabelecer uma base comparativa (Matriz versus Ethos) foi preciso ainda ajustar os temas considerados pelos indicadores Ethos (7 temas) aos focos apresentados pela Matriz (Governança e Engajamento, Meio ambiente e Desenvolvimento socioeconômico),



efetuando por similaridade a correlação entre os índices. Demonstrada essa relação, é possível agora efetuar algumas considerações sobre os resultados. No ano de 2003, a empresa apresentava em sua maioria ações de pouca relevância em termos do grau de sustentabilidade corporativa, como pode ser observado na figura 11. Dentre os pontos de destaque, pode-se apontar o Desenvolvimento socioeconômico, que não demonstrava sequer algum grau de sustentabilidade em nenhum dos 3 indicadores considerados para esse foco. Está evidente a importância dada pela empresa a aspectos ambientais, por este constar na pauta das empresas a mais tempos, desde os anos 70, com os primeiros movimentos ambientalistas.

| Indicador (2003)                    | Relação com o Foco da Matriz    | Graus de Sustentabilidade |       |        |       |
|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|-------|--------|-------|
|                                     |                                 | Nenhuma                   | Pouca | Alguma | Muita |
| Valores, Transparência e Governança | Governança e Engajamento        |                           |       |        |       |
| Público Interno                     | Governança e Engajamento        |                           |       |        |       |
| Meio Ambiente                       | Ambiental                       |                           |       |        |       |
| Fornecedores                        | Ambiental                       |                           |       |        |       |
| Consumidores e Clientes             | Desenvolvimento Socio-econômico |                           |       |        |       |
| Comunidade                          | Desenvolvimento Socio-econômico |                           |       |        |       |
| Governo e Sociedade                 | Desenvolvimento Socio-econômico |                           |       |        |       |

**FIGURA 11 – Grau de Sustentabilidade conforme a Matriz de Sustentabilidade (2003)**

Fonte: Adaptado do Instituto Ethos (2004)

Ao se efetuar a mesma análise nos resultado de 2006, verifica-se que um significativo avanço ocorreu no grau de sustentabilidade da empresa. Conforme pode ser observado na figura 12 e comparando-a com a Figura 11, pode-se observar que a empresa apresentava em sua maioria dos focos um nível geral de pouca relevância em 2003, tendo evoluído para um nível geral de alguma relevância em 2006 no que se refere ao grau de sustentabilidade. A análise aponta para evoluções significativas dos focos Desenvolvimento Socioeconômico e Governança e Engajamento.

| Indicador (2006)                    | Relação com a Matriz            | Graus de Sustentabilidade |       |        |       |
|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|-------|--------|-------|
|                                     |                                 | Nenhuma                   | Pouca | Alguma | Muita |
| Valores, Transparência e Governança | Governança e Engajamento        |                           |       |        |       |
| Público Interno                     | Governança e Engajamento        |                           |       |        |       |
| Meio Ambiente                       | Ambiental                       |                           |       |        |       |
| Fornecedores                        | Ambiental                       |                           |       |        |       |
| Consumidores e Clientes             | Desenvolvimento Socio-econômico |                           |       |        |       |
| Comunidade                          | Desenvolvimento Socio-econômico |                           |       |        |       |
| Governo e Sociedade                 | Desenvolvimento Socio-econômico |                           |       |        |       |

**FIGURA 12 – Grau de Sustentabilidade conforme a Matriz de Sustentabilidade (2006)**

Fonte: Adaptado do Instituto Ethos (2007)

A empresa apresentou uma pauta de priorização dessas questões e entre os anos de 2003 e 2006 conseguiu evoluir satisfatoriamente em praticamente todos os indicadores, podendo hoje ser classificada como uma empresa que apresenta algum grau de sustentabilidade corporativa. Esse resultado é significativamente diferente do obtido em 2003, em que havia pouco grau de sustentabilidade. Ao se detalhar os projetos e programas da empresa em termos de relação com os três focos da matriz de Elkington, observa-se o seguinte:

- i) quanto ao foco na governança e no engajamento: a empresa apresenta uma gestão da Governança, que segundo esse fator da matriz é comprovado com a adoção de sistemas de gestão ambiental, social e econômico, incluindo padrões e certificações nacionais e internacionais, como a ISO14000, a carta social e o questionário de autodiagnóstico do Instituto Ethos. Essas ações, e a criação dos canais de diálogo por parte da empresa com as diversas partes interessadas no que se refere ao desenvolvimento sustentável aponta para um atendimento desse fator, servindo como ferramenta de apoio e entendimento da compreensão e a cooperação mútua quando das tomadas de decisão. Para a implantação de projetos florestais e industriais coerentes com as práticas que não prejudiquem o futuro da empresa e do entorno, a empresa estabeleceu uma filosofia de trabalho baseada em pesquisas e na sua experiência com o meio ambiente e a sociedade, conforme consta em seu relatório socioambiental e no programa comunidade;
- ii) quanto ao foco ambiental: A empresa apresenta uma natureza intensiva em recursos naturais, seja em suas unidades industriais e florestais ou mesmo nas

etapas fora de seu processo (planejamento da matéria prima e pós-consumo) a empresa dispõe de instrumentos diversos que auxiliam na melhoria ambiental de processos que tratam do uso racional e eficiente dos recursos naturais. A intenção é de aprimorar os processos de proteção do meio ambiente, demonstrando um entendimento da importância a esse item da matriz por parte da empresa. São exemplos dessas ações alguns programas e projetos, tais como: Projeto Animalis, Projeto Arboris, Projeto de Conservação de Solos, Programa de Prevenção de Pragas Florestais, Controle de Incêndios e Programa de Educação Ambiental. Em sua essência, esses projetos auxiliam na reutilização e reciclagem dos materiais utilizados, como matérias-primas e água; controle de utilização de energia, aumento do uso de energia renovável; redução no uso de substâncias tóxicas; redução de resíduos e emissões na atmosfera, na água e no solo, de gases do efeito estufa.

Torna-se importante integrar fatores ambientais, sociais ou econômicos no projeto, na execução e na entrega do produto ou serviço, considerando os materiais e insumos utilizados e a maximização da vida útil do produto. Um exemplo desse tipo encontrado na empresa é o Programa Ecoeficiência, no qual a empresa prevê que todos os subprodutos resultantes do processo de fabricação do lápis são aproveitados, minimizando o desperdício de matéria-prima e a geração de resíduos.

- iii) quanto ao foco no desenvolvimento sócio-econômico: Desenvolvimento Regional que trata do compromisso da empresa com a geração de benefícios econômicos para a região em que atua e está inserida, deve promover não apenas o desenvolvimento econômico, mas também cultural e considerar os impactos de suas ações nessa comunidade. Ao decidir por processos e produtos, localização de instalações e outras questões, avaliar com base nos impactos econômicos, sociais e políticos locais. Auxiliar ações educacionais que assegurem competências e projetos institucionais de desenvolvimento. Um projeto da empresa que se enquadra nessa prática é o Programa de Voluntariado, pois nele os colaboradores auxiliam no desenvolvimento das comunidades do entorno no qual a empresa se encontra. Representam um papel de estabelecimento de

cidadania, auxiliando desde a realização de cursos a atividades como doações mensais dos funcionários e da empresa para projetos sociais. Analisando as informações contidas na matriz e estabelecendo algumas relações com o observado no caso da empresa, é possível ressaltar uma verificar uma relação entre aspectos sugeridos pela matriz como exemplos de ações que estruturam os três pilares da sustentabilidade corporativa. Uma questão identificada é que a percepção dos ganhos que a empresa obtém nem sempre se apresenta de forma visível nos relatórios, mas pelo contrário a não adoção de práticas socioambientais pode trazer prejuízos irrecuperáveis para a lucratividade e para a imagem da empresa perante o público consumidor.

## **6.5. Conclusões e Considerações Finais**

Os estudos averiguados na revisão bibliográfica e no próprio estudo de caso apontam para um aumento da importância de aspectos ambientais e sociais nos sistemas de gestão empresarial. O assunto vem sendo tratado e não é diferente na empresa estudada, no qual o entendimento é de que existe uma agenda de questões a serem tratadas como forma de gerir a sustentabilidade.

Nas pesquisas, foi possível identificar que o consumo caminha para uma seletividade no que se refere a empresas e marcas. As empresas ligadas a impactos negativos socioambientalmente estarão fora das pretensões de consumo desse público, tendo com isso potenciais perdas de mercados. Não é evidente que a sustentabilidade terá alguma função no reajuste dos preços, porém a expectativa é que tenha importante papel na redução de custos da atividade produtiva e na melhora da imagem da empresa, diminuindo dessa forma os riscos ao capital. As principais ferramentas descritas nessa pesquisa foram o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), o *Global Reporting Initiative* (GRI) e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Essas iniciativas apresentam um enfoque diferenciado, dependendo do público a que se propõe informar.

Como principais vantagens identificadas na pesquisa, está o bom nível de aceitação que a temática tem recebido por parte do ambiente corporativo, sendo que este já está se mobilizando no sentido de incorporar práticas que melhorem a relação empresa versus meio

socioambiental. Entretanto, algumas fragilidades também ficaram evidentes nas ferramentas, como a não padronização das formas de entender a mensuração, ficando para o nível subjetivo algumas questões dessa ordem. Os relatórios gerados a partir das iniciativas não apresentam uma padronização quanto ao que informar e de que maneira informar.

Uma questão importante, que merece referência, é com relação a pouca mensuração de resultados econômico-financeiros da sustentabilidade corporativa, o que se justifica devido à dificuldade de visualizá-la em meio ao resultado. É fundamental estabelecer que no Brasil o conceito de sustentabilidade corporativa é recente, e não existem ainda muitas discussões ligadas à metodologia de sua adoção. O atual estágio da questão na empresa e na bibliografia demonstra a relevância do tema, entretanto alguns problemas foram encontrados, sobretudo na consolidação das dimensões da sustentabilidade, e avaliação quantitativa dos resultados.

Os resultados da revisão bibliográfica apontam sinais satisfatórios para que uma agenda seja efetivamente adotada e internalizada pelas empresas. Essa questão é conduzida por fatores ligados a atual demanda por transparência e minimização dos riscos ao capital das empresas. Para que haja a internalização de aspectos ligados a responsabilidade e sustentabilidade, um envolvimento da alta administração é fundamental, pois mostra ao restante da empresa a relevância do tema para a sobrevivência do negócio.

No que se referem às questões que podem ser aprimoradas nas empresas, estão a melhor divulgação dos resultados em termos econômicos de ações que tiveram sua origem na Gestão Socioambiental, pois se sabe que o suporte ao negócio se dá mais pela característica intuitiva da questão. Além disso, uma padronização dos relatórios é fundamental, pois atualmente um leitor terá dificuldades em avaliar os relatórios publicados, que apresentam diferenças em seu formato de empresa para empresa.

Mais especificamente na avaliação do estudo de caso, um aspecto relevante da pesquisa se deu na boa receptividade e importância que a empresa demonstra dar ao tema, não impondo restrições e limitações quanto à publicação das informações e relatórios, mesmo para informações não tão satisfatórias do ponto de vista de resultados. Isso demonstra a transparência desejada para a adoção de práticas de gestão socioambiental que auxiliem na sustentabilidade corporativa.

Entre os bons exemplos de transparência adotados pela empresa estão a publicação de um relatório de sustentabilidade através do site e o preenchimento de autodiagnóstico do

Instituto Ethos. Além desses aspectos, apresentam relevância também ao negócio projetos e programas de acompanhamento e auxílio de gestão da sustentabilidade. Mesmo com as diversas fontes utilizadas pela empresa no sentido de informar suas práticas com relação ao negócio sustentável, não há a informação de quais os benefícios gerados à sociedade e ao meio ambiente.

Os dados aqui apresentados levam a um entendimento que a empresa ainda não apresenta em seu caso de negócios um modelo de sustentabilidade corporativa, entretanto, incorporou bases conceituais, tendo uma agenda já com alguma estrutura para buscar a sustentabilidade do negócio. Devido às constatações identificadas nesse estudo, é necessário averiguar outras propostas de ação para o avanço de uma gestão pautada na sustentabilidade corporativa. Essa característica pode ser observada também nos casos da revisão bibliográfica, pois as empresas em geral incorporam as práticas, entretanto, apresentam dificuldades na manutenção do foco em tais práticas e não sendo verificada uma plena integração dessas práticas com o dia-a-dia, não representando com isso casos de sucesso de sustentabilidade corporativa.

Um ponto importante da pesquisa foi verificar a existência de diferenças nas percepções, atitudes e comportamento dos diversos responsáveis pela sustentabilidade e como isso ocorre. Nesse sentido, foram realizadas entrevistas com alguns responsáveis pela temática na empresa, e nessas entrevistas se buscou obter informações de como ocorre a integração das ferramentas de gestão para o monitoramento do desempenho econômico oriundo de ações socioambientais.

Dentre os pontos evidenciados como benéficos estão:

- i) a forma de motivar os colaboradores, convidando-os a agir de maneira responsável com o meio no qual está inserido;
- ii) a eliminação de desperdícios e o estabelecimento de uma boa relação com o meio ambiente, evitando com isso prejuízos a marca, como por exemplo, o encarecimento dos insumos básicos de produção, como a madeira, e multas que podem ocorrer devido a passivos socioambientais;
- iii) preparar a empresa para um futuro, no qual se espera que com as maiores exigências dos consumidores, as práticas receberão algum tipo de benefícios na opção de compra.

Dentre as idéias ou barreiras que se apresentaram no início da adoção das práticas estão:

- i) a idéia que se tinha sobre a adoção da gestão socioambiental era que ela demandaria um volume adicional de funcionários, além de uma equipe centralizada de condução e apoio a essas atividades. Entretanto, na prática, não foram necessários tantos mais como se imaginava, mas sim um melhor preparo das pessoas que atuavam na empresa, cada qual em sua atividade;
- ii) a idéia de que sustentabilidade era apenas mais um custo para a empresa e não seria possível arcar com ele naquele momento, o que com o tempo não se mostrou ser verdade, pois os retornos acontecem de maneira clara num ambiente em que os ganhos são compartilhados de maneira menos gananciosa;
- iii) a idéia de que não existe valor na sustentabilidade, o que com o tempo se verificou não ser verdadeiro, pois a sustentabilidade oferece oportunidades inovadoras para empresas de todos os seguimentos e linhas de produtos.

Nas diversas leituras feitas sobre o tema, também foram verificadas questões parecidas ao apontado pelos gestores nas áreas do estudo de caso. Em geral os mitos estão associados a considerações de que a sustentabilidade é apenas custo adicional e não existe valor na sustentabilidade. Os mitos têm sido derrubados devido a experiências de diversas empresas e setores do mundo todo; reduzir custos e preservar as marcas tem sido importante elemento determinante das práticas de sustentabilidade.

É verificada a possibilidade de a empresa melhorar a comunicação dos seus resultados e ações referentes a sustentabilidade, pois ainda que exista essa comunicação, ela deve ser reforçada. Como sugestão também, servindo de padronização aos relatórios, seria fundamental para o usuário interessado em saber sobre a sustentabilidade das empresas, contar com relatórios mais alinhados em informar integradamente os resultados, como as diretrizes GRI, além de se comunicar de forma mais direta e efetiva com as comunidades do entorno, as ONGs, a mídia e o governo.

É importante para o negócio que a empresa exponha mais claramente os benefícios gerados por sua atividade para o meio ambiente e sociedade, como a preservação de matas, desenvolvimento florestal, apoio a comunidades do entorno e da importância do negócio para as regiões no qual se concentram. Esse estudo apresenta alguns avanços que contribuem com

o entendimento de sustentabilidade nas empresas, sobretudo empresas ligadas ao uso de recursos naturais em seus processos.

## **6.6. Sugestões de uma Agenda para Estudos Futuros**

Dentre as sugestões pertinentes de estudos e pesquisas futuras a serem realizados, pode-se considerar os seguintes temas:

- Pesquisa dos aspectos da comunicação e relacionamento com os *stakeholders*, averiguando com entrevistas outros aspectos de sustentabilidade na empresa;
- Aplicação de outras análises na empresa em questão, como forma de aprimorar as análises e conclusões aqui contidas (como o GRI e outras iniciativas);
- Buscar a análise de outras ferramentas de mensuração da sustentabilidade corporativa atualmente utilizadas no mundo;
- Estender a pesquisa para as principais indústrias internacionais de produção de lápis, concorrentes das indústrias brasileiras;
- Aplicação da pesquisa para as empresas de menor porte do setor no Brasil, mapeando dessa forma o setor de produção de lápis;
- Buscar em outros setores e empresas brasileiras, a identificação de questões-chave para o desenvolvimento da sustentabilidade corporativa.



## 7. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

---

ACCENTURE. **Sustainability: Perspective on Global Corporate Response**. 2005.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade: Uma ruptura Urgente**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2007.

ALMEIDA, M. F. L. **Sustentabilidade corporativa, inovação tecnológica e planejamento adaptativo: dos princípios à ação**. 2006. 259 f. Tese (Doutorado em Engenharia Industrial)-Departamento de Engenharia Industrial, PUC, Rio de Janeiro, 2006.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. **Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma análise conceitual comparativa**. Rio de Janeiro: IAG/PUC - Rio, 2000.

BARONI, M. Ambigüidades e deficiências do conceito de sustentabilidade. **Revista de Administração e Economia**, São Paulo, v.32, n.2, p. 14-24, abr/jun 1992.

CONSELHO EMPRESARIAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Dow Jones Sustainability Indexes**. Portugal, 2004. Disponível em: <<http://www.bcsdportugal.org/content/index.php? action=articlesDetailFo&rec=81>>. Acesso em: 10 abr. 2009.

BLUMENFELD, K.; MONTRONE, A. Quando a ecologia dá bons lucros. **HSM Management**, p. 134-140, jul/ago 1997.

BONINI, S.; MENDONÇA, L.T.; OPPENHEIM, J.M. When social issues become strategic: executives ignore socio-political debates at their own peril. **McKinsey Quarterly Newsletter**. Londres, n. 2, may 2006. Disponível em: <[www.mckinsey.com/ideas/mck\\_quarterly/?cm\\_re=Dotcom--McKQuarterly-Top%20Nav](http://www.mckinsey.com/ideas/mck_quarterly/?cm_re=Dotcom--McKQuarterly-Top%20Nav)>. Acesso em: 10 out. 2008.

BRAGA, P. Todos choram e todos querem ter razão na crise das “papeleiras”. **Valor Econômico**. São Paulo, 15 mar. 2006. Caderno Especial. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/primeirocaderno/especial/Todos+choram+e+todos+querem+ter+razao+na+crise+das+papeleiras,Botnia%20Ence,,59,3581512.html>>. Acesso em: 06 set. 2008.

BRÜSEKE, F J. O problema do desenvolvimento sustentável. In: CAVALCANTI, C. (Org.). **Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável**. São Paulo: Cortez, 1998. Disponível em: < <http://168.96.200.17/ar/libros/brasil/pesqui/cavalcanti.rtf> >. Acesso em: 10 out. 2008.

BRÜSEKE, F. O problema do desenvolvimento sustentável. In: WORKSHOP: DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DOS TRÓPICOS ÚMIDOS. **Anais**. Belém: UFPA (NAEA), nov. 1993.

CAMARGO, A. L. Bl. **As dimensões e os desafios do desenvolvimento sustentável: concepções, entraves e implicações à sociedade humana**. 2002. 197f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CARSON, R. **Silent Spring**. Boston: Houghton Mifflin, 1962

CAVASSIN, S. A. **Uso de metodologias multicritério na avaliação de municípios do Paraná com base no índice de desenvolvimento humano municipal**. 2004. Dissertação (Mestrado em Métodos Numéricos em Engenharia) –Programação Matemática, Setores de Tecnologia e Ciências Exatas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004. Disponível em: < <http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/1884/1618/1/dissertacao.pdf> >. Acesso em: 12 ago. 2008.

CHIZZOTTI, R. K. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Editora Cortez, 1995.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1988

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 275 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

DESLANDES, S. F. et al. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes 1994.

DOW JONES. **Dow Jones Sustainability Index, 2003**. Disponível em: <[www.sustainability-indexes.com](http://www.sustainability-indexes.com)>. Acesso em 17 nov. 2008.

ELKINGTON, J. **Canibais Com Garfo e Faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, Berkeley, vol. 36, n. 2, 1997.

EUROBARÓMETRO. **Relatório Anual**. Portugal, 2009. Disponível em: <[http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/eb/eb71/eb71\\_pt\\_pt\\_exec.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb71/eb71_pt_pt_exec.pdf)>. Acesso em: 21 ago. 2009.

FIGGE, F; SCHALTEGGER, S. What is *stakeholder value*: developing a catchphrase into a benchmarking tool. **United Nations Environment Programme**, jun. 2000.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman/Ballinger, 1984.

FRIEDMAN, R. E. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**. Nova Iorque, 13 set. 1970.

FOREST STEWARDSHIP COUNCIL. Manejo Florestal Responsável: a relação entre os aspectos ambientais, sócio-culturais e econômicos. **Cartilha Princípios Manejo Florestal**. Disponível em: [http://www.fsc.org.br/arquivos/cartilha\\_princ%EDpios\\_manejo\\_respons%Elvel.pdf](http://www.fsc.org.br/arquivos/cartilha_princ%EDpios_manejo_respons%Elvel.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2010.

FUGIHARA, M. A. **Gestão da sustentabilidade do empreendimento**. PricewaterhouseCoopers, maio 2003. Disponível em: <<http://www.acionista.com.br/mercado/sustentabilidade.ppt>>. Acesso em: 10 maio 2008.

GABINETE DAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS. **Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative – Versão Brasileira**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

GARCIA, A. F. **Governança Corporativa**. Monografia (conclusão de curso) - Departamento de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 1997

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.

GOLEMAN, D. Inteligência Ecológica - Impacto do que Consumimos e as Mudanças que Podem Melhorar o Planeta. **Editora Campus**. São Paulo, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Sustainability Reporting Guidelines – 2003**. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: 11 jul. 2008.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Sustainability Reporting Guidelines – 2006**. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: 19 mai. 2009.

GULLBERG, O. The role business in tomorrow's society. **CSR & ACCOUNTABILITY**, Genebra, n. 18, p. 1-4, 2006. Disponível em: < [http://www.sustdev.orgs/index.php?Itemid=66&section=14&section\\_name=CSR+%26+Accountability](http://www.sustdev.orgs/index.php?Itemid=66&section=14&section_name=CSR+%26+Accountability) >. Acesso em: 10 abr. 2009.

HART, S. L., MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **Revista de Administração de Empresas - Executivo**, São Paulo, vol. 3, n. 2, maio/jul. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/executivo/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3363&Secao=ESP.%20AME&Volume=3&numero=2&Ano=2004>>. Acesso em: 10 ago. 2008.

HAWKEN, P. **The ecology of commerce: how business can save the planet.** Londres: Weidenfeld and Nicolson, 1993.

HAWKEN, P; LOVINS, A; LOVINS, L. H. **Capitalismo Natural: Criando a Próxima Revolução Industrial.** 3. ed. São Paulo: Pensamento-Cultrix LTDA, 1999.

HOLIDAY, C. O.; SCHMIDHEINY, S; WATTS, P. **Cumprindo o prometido: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável.** Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ISENBURG, T. Protocolo de Kyoto só é bom para sistema financeiro, diz especialista. **Inovação Tecnológica.** 30 jul. 2008. Disponível em: <<http://www.inovacaotecnologica.com.br/noticias/noticia.php?artigo=protocolo-de-kyoto-so-e-bom-para-sistema-financeiro--diz-especialista&id=010125080730>> Acesso em: 18 set. 2009.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas: Passo a Passo.** São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2003. Disponível em: [http://www.ethos.org.br/Uniethos/Documents/responsabilidade\\_micro\\_empresas\\_passo.pdf](http://www.ethos.org.br/Uniethos/Documents/responsabilidade_micro_empresas_passo.pdf). Acesso em: 26 dez. 2008.

JACOBI, P. R. Educação Ambiental: o desafio da construção de um pensamento crítico, complexo e reflexivo. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 32, p. 233-250, mai/ago. 2005.

JENSEN, M, MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, out. 1976.

JENSEN, M. A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms. 1. ed. **Harvard University Press**, p. 320, 2001.

JONES, M. T. Missing the Forest for the trees: A critique of the Social Responsibility concept and discourse. **Business and Society Review**. Nova Iorque, v. 35, n. 1, p. 7-41, mar. 1996.

KARNANI, A. The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty. **California Management Review**, Califórnia, 2007.

KNIGHT, A; KRICK, T. Engaging for sustainability. **CSR & ACCOUNTABILITY**, Londres, n. 17, 2006. Disponível em: <[http://www.sustdev.org/index.php?Itemid=66&section=14&section\\_name=CSR+%26+Accountability](http://www.sustdev.org/index.php?Itemid=66&section=14&section_name=CSR+%26+Accountability)>. Acesso em: 06 set. 2008.

KRAEMER, M. E. P. Responsabilidade Social: Uma Alavanca para Sustentabilidade. **Gestão Ambiental**, Itajaí, 2004. Disponível em: <[http://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&lr=lang\\_pt&q=%22responsabilidade+social%22+Kraemer&btnG=Pesquisar&lr=lang\\_pt](http://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&lr=lang_pt&q=%22responsabilidade+social%22+Kraemer&btnG=Pesquisar&lr=lang_pt)>. Acesso em: 10 ago. 2008.

KISIL, M. SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA. In: SEMINÁRIO SOBRE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA, 2007, São Paulo. **Anais**. São Paulo: IDIS, 2007. Disponível em: <[http://www.eticaempresarial.com.br/imagens\\_arquivos/artigos/File/Noticias/MarcosKisil.pdf](http://www.eticaempresarial.com.br/imagens_arquivos/artigos/File/Noticias/MarcosKisil.pdf)> Acesso em: 18 set. 2009.

LEMME, C. F. Sustentabilidade e Finanças. In: GARDETTI, M. A. (Org.). **Textos em Sustentabilidade Empresarial: integrando las consideraciones sociales, ambientales y económicas con el corto y largo plazo**. Buenos Aires: LA-BELL e Learning/World Resources Institute, 2005, p.129-169.

LIGTERINGEN, E. O Encontro das partes: o debate sobre um padrão internacional de responsabilidade social mostra a importância do engajamento dos públicos envolvidos. **Adiante: inovação para a sustentabilidade**. São Paulo, n. 3, maio. 2006. Entrevista concedida a Flavia Pardini.

LOURENÇO, M. S. Questões técnicas para a elaboração de indicadores de sustentabilidade. In: SEMINÁRIO UNIFAE DE SUSTENTABILIDADE, 1, 2006, Curitiba. **Anais**. Curitiba: UNIFAE, 2006.

LOVELOCK, J. E. Midwife to the greens: the electron capture detector. **Discurso do Prêmio do Meio Ambiente da Volvo**, Bruxelas, out. 1996.

NICHOLSON, M. **The environmental revolution: a guide for the new masters of the world**. Londres: Hodder & Stoughton, 1970.

MAGALHÃES, E. Obama, crise e Sustentabilidade Empresarial. **Revista Filantropia**, São Paulo, 18 maio 2009. Disponível em: <[http://www.ifk.org.br/obama\\_crise\\_e\\_sustentabilidade\\_empresarial\\_\\_662.html](http://www.ifk.org.br/obama_crise_e_sustentabilidade_empresarial__662.html)>. Acesso em: 28 mai. 2009.

MACHADO FILHO, C.P. **Responsabilidade Social e Governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MARTINI, A. S. Agenda 21 empresarial e a responsabilidade socioambiental. **Mercado Ético**. 21 ago. 2008. Disponível em: <<http://mercadoetico.terra.com.br/arquivo/agenda-21-empresarial-e-a-responsabilidade-socioambiental>>. Acesso em: 10 abr. 2009.

MASULLO, D. G. **Condicionamento da Divulgação de Informações sobre Responsabilidade Ambiental nas Grandes Empresas Brasileiras de Capital Aberto: internacionalização e setor de atuação**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 1994, p. 16.

MEADOWS, D.H.; RANDERS, J.; BEHRENS\_III, W. W. **The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind**. Nova Iorque: Universe Books, 1972

MENEZES, E. M.; SILVA, E. L. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.

MITCHELL, G. Problems and fundamentals of sustainable development indicators. **Sustainable Development**, v. 4, n. 1, p. 1-11, 1996.

MONTIBELLER FILHO, G. **O Mito do desenvolvimento sustentável: Meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2004.

MÜLLER, A. N. Desmistificando o trabalho da auditoria. Faculdade de Administração e Economia Business, Curitiba n. 1, 2001. Disponível em: [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n1\\_dezembro\\_2001/gestao\\_desmistificando\\_auditoria.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n1_dezembro_2001/gestao_desmistificando_auditoria.pdf). Acessado em: 15 ago. 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente**. Brasília: 2004. Disponível em: <[http://www.onu-brasil.org.br/agencias\\_pnuma.php](http://www.onu-brasil.org.br/agencias_pnuma.php)>. Acesso em: 06 jul. 2008.

OLIVEIRA, J. H. R. M A I S - **Método Para Avaliação de Indicadores de Sustentabilidade Organizacional**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

OUCHI, C. H. C. **Práticas de Sustentabilidade Corporativa no Brasil: uma análise do setor de Papel e Celulose**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HART, S.L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy and Business**, Nova Jersey, v. 26, n.1, p. 54-67, 2002.

PORTER, M. E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REINHARDT, F. L. Environmental product differentiation: Implications for corporate strategy. **California Management Review**. Berkeley, v. 40, n. 4, p. 43-73, 1998.

RICHMOND, M. TBL-based sustainability. **Dairy Foods**. v. 108, n. 2, fev. 2007. Disponível em: < [http://www.dairyfoods.com/Articles/New\\_Products\\_and\\_Marketing/BNP\\_GUID\\_9-5-2006\\_A\\_1000000000000058817](http://www.dairyfoods.com/Articles/New_Products_and_Marketing/BNP_GUID_9-5-2006_A_1000000000000058817)>. Acesso em: 20 jan. 2010.

SACHS, I. Tecnologia atual permite criação de "biocivilização". **Inovação Tecnológica**. 02 maio 2008. Disponível em: <http://www.inovacaotecnologica.com.br/noticias/noticia.php?artigo=tecnologia-atual-permite-criacao-de--biocivilizacao-diz-cientista&id=010115080502>. Acesso em: 06 set. 2009.

SACHS, I; STHOH, P.Y. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

SACHS, I. **Ecodesenvolvimento crescer sem destruir**. 1. ed. São Paulo: Vértice, 1986.

SALZMANN, O. **CSM/WWF Research Project: The Business Case for Sustainability: Utilities Sector Report**. Working paper series, Lausanne: CSM/IMD, 2003. Disponível em: <<http://www.businesscaseforsustainability.com>>. Acesso em: 06 set. 2008.

SALZMANN, O; IONESCU-SOMERS, A; STEGER, U. **Quantifying Effects Corporate Sustainability Managment**. Working paper. Lausanne: CSM/IMD, 2005.



\_\_\_\_\_. **The Business Case for Sustainability – Review of the literature and Research Options** IMD / CSM . Lausanne: CSM/IMD, 2003. Disponível em: <<http://www.businesscaseforsustainability.com>>. Acesso em 30 jun. 2008.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A Empresa Sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

SHRIVASTAVA, P. The role of corporations in achieving ecological sustainability. **Academy of Management Review**, vol. 20, n. 4. p. 936-960, out. 1995.

SIFFERT, N. F. **A teoria dos contratos econômicos e a firma**. 1996. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - IE/USP/Departamento de Economia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SILVA, A.F.; DORILEO, L.A. Ecoempreendedorismo: Oportunidade de Negócios e Sustentabilidade Ambiental no Estado do Mato Grosso. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 6., 2009, Resende. **Anais Eletrônicos...**Resende: SEGET, 2009. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos07/1256\\_ecoempreendedorismo.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1256_ecoempreendedorismo.pdf). Acesso: 15 jan. 2010.

STEGER, U. **The Business of Sustainability: building industry cases for corporate sustainability**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004.

STIGLITZ, Joseph E. On the Optimality of the Stock Market Allocation of Investment, *Quarterly Journal of Economics*, 86(1), February 1972a: pp. 25–60.

STROBEL, J S. **Modelo para Mensuração da Sustentabilidade Corporativa através de Indicadores**. 2005. 136 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SOUZA, E. B. **Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da Petrobras Refinaria Presidente Getúlio Vargas**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico: Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SUSTAINABILITY. **Developing Value:** The business case for sustainability in emerging markets. Londres: SustainAbility, 2008. Disponível em: <<http://www.sustainability.com>>. Acesso: 12 jun. de 2009.

SUSTAINABILITY. **Rumo à Credibilidade:** Uma pesquisa de relatórios de sustentabilidade no Brasil. Londres: SustainAbility, 2008. Disponível em: <[http://www.sustainability.com/downloads\\_public/insight\\_reports/Rumo\\_a\\_Credibilidade\\_GR08.pdf](http://www.sustainability.com/downloads_public/insight_reports/Rumo_a_Credibilidade_GR08.pdf)>. Acesso em: 12 jan. 2010.

SUSTAINABILITY. **The Sustainability Survey Research Program.** Londres: SustainAbility, 2003. Disponível em: <<http://www.sustainability.com>>. Acesso: 12 jan. 2009.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão Socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade.** São Paulo: Campus Elsevier, 2008.

THE WORLD ECONOMIC FORUM. **World Economic Forum Annual Meeting.** Genebra, 2009. Disponível em: <http://www.weforum.org/en/index.htm>. Acesso em: 23 dez. 2009.

TRIPLE BOTTOM LINE INVESTING. **Conference-Faith Consistent Investment Program.** Paris, 2007. Disponível em: <<http://www.tbli.org>>. Acesso em: 06 set. 2008.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM. **Human Development Report 1997.** New York/Oxford: Oxford University Press, 1997. Disponível em: <<http://www.undp.org/publications/hdr97/NHDR97.htm>>. Acesso em: 06 out. 2008.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME FINANCE INITIATIVE. **Show Me The Money:** Linking Environmental, Social and Governance Issues to Company Value. Geneva, 2006.

VIERA, P. F. Meio ambiente, desenvolvimento e planejamento. In: VIOLA, E.J. et al. (Org.). **Meio Ambiente, Desenvolvimento e Cidadania: Desafios para as Ciências Sociais.** São Paulo: Cortez, 1995, p. 45-98.

VOLPINI, R. O Ponto Doce da Sustentabilidade 2006. **Revista Idéia Social**. Disponível em: < <http://www.parceirosvoluntarios.org.br> >. Acesso em: 06 jul. 2008.

WELFORD, R. **Hijacking environmentalism, corporate responses to sustainable development**. Londres: Earthscan, 1997.

**Alguns Websites usados como referencia:**

<http://ces.fgvsp.br>

<http://www.businesscaseforsustainability.com>

<http://www.ethos.com.br>

<http://www.fbds.org.br>

<http://www.fsc.org.br>

<http://www.globalreporting.org>

<http://www.ifc.org>

<http://www.imd.ch/csm>

<http://www.ipef.br/silvicultura>

<http://www.storaenso.com>

<http://www.sustainability.com>

<http://www.sustainability-index.com>

<http://www.sustdev.org>

<http://www.unep.org>

<http://www.tbli.org>

<http://www.akatu.net/>

[www.ibase.org.br/](http://www.ibase.org.br/)

## **8. APÊNDICE**

---

### **8.1. Apêndice I - Entrevista semi Estruturada com Gestores**

Entrevista não estruturada com Supervisores, Gerentes e Diretores

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA - UNIARA  
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO AMBIENTE

ANDRÉ LUIZ ROMANO


**UM ESTUDO SOBRE INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE  
CORPORATIVA: ANÁLISE DE FERRAMENTAS E VERIFICAÇÃO DA  
APLICAÇÃO NUMA EMPRESA DO SETOR DE MATERIAL PARA ESCRITÓRIO**

ORIENTADOR: Prof. Dr. José Luís Garcia Hermosilla

1. Em sua opinião, o que é Sustentabilidade Corporativa e a Gestão Socioambiental?
2. Qual a importância da adoção de práticas sustentáveis para a sua área e para empresa?
3. Sua opinião quanto à efetiva incorporação dessas práticas no negócio da empresa?
4. Quais os projetos e programas ocorridos em sua área no momento da implementação da Gestão Socioambiental na empresa? Estão em prática e ainda hoje são relevantes para a estratégia?
5. Pontos positivos e negativos da implementação dessas práticas na empresa e na sua área?
6. Quais mitos ou barreiras eram verificados no momento da introdução dos conceitos na empresa? Eles se confirmaram ou não?

## 9. ANEXOS

### 9.1. Anexo I - Modelo de Questionário do Instituto Ethos

|   |                    | EMPRESAS<br>RESPONSABILIDADE<br>SOCIAL<br><small>COMPANIES AND SOCIAL<br/>           RESPONSIBILITY</small> |             |                             | Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial<br>2006<br>Relatório de Diagnóstico de<br>Responsabilidade Social Empresarial |        |
|--|--------------------|---|-------------|-----------------------------|--|--------|
| Empresa: <b>Faber-Castell</b>  |                    | Emissão: <b>22/5/2007</b>   |             |                             |  | Pág. 5 |
| <b>2ª PARTE: DETALHAMENTO DAS NOTAS</b>  |                    |   |             |                             |  |        |
| <b>Detalhamento das Notas</b>  |                    |   |             |                             |  |        |
| Alguns temas apresentam questões que podem não se aplicar à realidade do setor empresarial avaliado, como por exemplo, a área de meio ambiente. Essas questões denominadas como "não se aplica" são retiradas do questionário, alterando a quantidade de pontos disponíveis sem modificar a nota final. Já as questões deixadas em branco pela empresa, identificadas pelo ícone "não informado", recebem nota zero e influem na nota final. |                    |   |             |                             |  |        |
| <b>NA</b> Não aplicável  |                    | <b>NI</b> Não informado   |             |                             |  |        |
| Temas/Indicadores de Profundidade  | Pontos Disponíveis | Pontos Obtidos  | Nota        | Média do grupo de benchmark |  |        |
| <b>Valores, Transparência e Governança</b>   | <b>345,00</b>      | <b>244,25</b>   | <b>7,08</b> | <b>9,17</b>                 |  |        |
| 1 Compromissos Éticos  | 57,50              | 40,78   | 7,09        | 9,21                        |  |        |
| 2 Enraizamento na Cultura Organizacional   | 57,50              | 55,00   | 9,57        | 9,50                        |  |        |
| 3 Governança Corporativa   | 57,50              | 57,50   | 10,00       | 9,94                        |  |        |
| 4 Relações com a Concorrência  | 57,50              | 38,01   | 6,61        | 9,40                        |  |        |
| 5 Diálogo com as Partes Interessadas (stakeholders)  | 57,50              | 39,11   | 6,80        | 8,03                        |  |        |
| 6 Balanço Social   | 57,50              | 13,85   | 2,41        | 8,93                        |  |        |
| <b>Público Interno</b>   | <b>345,00</b>      | <b>215,61</b>   | <b>6,25</b> | <b>8,27</b>                 |  |        |
| 7 Relações com Sindicatos  | 26,54              | 18,87   | 7,11        | 8,74                        |  |        |
| 8 Gestão Participativa   | 26,54              | 6,63  | 2,50        | 8,62                        |  |        |
| 9 Compromisso com o Futuro das Crianças  | 26,54              | 26,54   | 10,00       | 9,18                        |  |        |
| 10 Compromisso com o desenvolvimento infantil  | 26,54              | 6,28  | 2,37        | 7,43                        |  |        |
| 11 Valorização da Diversidade  | 26,54              | 12,58   | 4,74        | 8,86                        |  |        |
| 12 Compromisso com a equidade e não discriminação racial   | 26,54              | 5,99  | 2,26        | 6,89                        |  |        |
| 13 Compromisso com a Promoção da Equidade de Gênero  | 26,54              | 6,23  | 2,35        | 8,37                        |  |        |
| 14 Relações com Trabalhadores Terceirizados  | 26,54              | 26,54   | 10,00       | 7,10                        |  |        |
| 15 Política de Remuneração, Benefícios e Carreira  | 26,54              | 17,31   | 6,52        | 8,43                        |  |        |
| 16 Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho   | 26,54              | 19,25   | 7,26        | 9,58                        |  |        |
| 17 Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade  | 26,54              | 25,55   | 9,63        | 9,29                        |  |        |
| 18 Comportamento Frente a Demissões  | 26,54              | 19,90   | 7,50        | 7,41                        |  |        |
| 19 Preparação para Aposentadoria   | 26,54              | 23,94   | 9,02        | 7,37                        |  |        |
| <b>Meio Ambiente</b>   | <b>345,00</b>      | <b>320,89</b>   | <b>9,30</b> | <b>8,66</b>                 |  |        |
| 20 Comprometimento da Empresa com a Causa Ambiental  | 69,00              | 67,50   | 9,78        | 9,76                        |  |        |
| 21 Educação Ambiental  | 69,00              | 69,00   | 10,00       | 9,62                        |  |        |
| 22 Gerenciamento do Impacto Ambiental  | 69,00              | 47,89   | 6,94        | 9,08                        |  |        |
| 23 Sustentabilidade da Economia Florestal  | 69,00              | 69,00   | 10,00       | 5,83                        |  |        |
| 24 Minimização de Entradas e Saídas de Materiais   | 69,00              | 67,50   | 9,78        | 8,65                        |  |        |
| <b>Fornecedores</b>  | <b>345,00</b>      | <b>294,44</b>   | <b>8,53</b> | <b>9,16</b>                 |  |        |
| 25 Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores  | 86,25              | 86,25   | 10,00       | 9,57                        |  |        |
| 26 Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva   | 86,25              | 64,69   | 7,50        | 9,52                        |  |        |
| 27 Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia Produtiva  | 86,25              | 60,47   | 7,01        | 8,78                        |  |        |
| 28 Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores  | 86,25              | 83,04   | 9,63        | 8,80                        |  |        |
| <b>Consumidores e Clientes</b>   | <b>345,00</b>      | <b>283,07</b>   | <b>8,20</b> | <b>9,87</b>                 |  |        |
| <b>Comunidade</b>  | <b>345,00</b>      | <b>256,74</b>   | <b>7,44</b> | <b>9,26</b>                 |  |        |
| <b>Governo e Sociedade</b>   | <b>345,00</b>      | <b>157,13</b>   | <b>4,55</b> | <b>9,24</b>                 |  |        |