

PEDRO HENRIQUE CHAVES CONSULIN

SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL EM
EMPRESAS DE SERVIÇOS COM FOCO EM CONSULTORIAS
ESTRATÉGICAS: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

Trabalho de formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de
Produção.

São Paulo

2013

PEDRO HENRIQUE CHAVES CONSULIN

SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL EM
EMPRESAS DE SERVIÇOS COM FOCO EM CONSULTORIAS
ESTRATÉGICAS: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

Trabalho de formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de
Produção.

Orientador:
Professor Dr. João Amato Neto

São Paulo

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Consulin, Pedro Henrique Chaves

Sustentabilidade e responsabilidade social em empresas de serviços com foco em consultorias estratégicas: um estudo de caso múltiplo / P.H.C. Consulin. -- São Paulo, 2013.

91 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

**1.Consultoria de empresas 2.Responsabilidade social
3.Sustentabilidade I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, aos meus pais, por todo apoio que me concederam ao longo de todos os anos de minha vida, sempre acreditando em mim e me provendo de tudo que precisava para crescer na vida, tanto pessoalmente, como profissionalmente.

Em seguida, ao meu irmão, o qual estive ao meu lado em todos os momentos da minha vida, literalmente, me ajudando e me incentivando sempre. À minha irmã, que foi quem me ajudou na escolha do curso e da carreira que eu queria seguir. À minha namorada, por me forçar a ser uma pessoa melhor todos os dias, e por me instigar a procurar desafios e me acompanhar para enfrentá-los.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, que me apoiaram no meu desenvolvimento pessoal e profissional, e me auxiliaram no desenvolvimento do trabalho final.

Agradeço também a todos os dedicados professores da Escola Politécnica, os quais ajudam dia-a-dia esta instituição a ser uma das mais renomadas do Brasil e do mundo. Obrigado por todo aprendizado.

Por fim, um agradecimento muito especial ao professor João Amato Neto, pela orientação e ensinamentos, não só por enfrentar essa tarefa árdua que é o trabalho de formatura, mas também na realização de iniciação científica e nas matérias lecionadas.

RESUMO

O homem buscou sempre avançar, tanto nas técnicas como em sua própria essência, como ser dentro da sociedade. Hoje é possível observar que o coletivo foi deixado um pouco de lado em prol das grandes vantagens que as técnicas e a tecnologia oferecem. O planeta, então, se encontra em crise. A crise da sobrevivência, da incerteza do amanhã. Um dos assuntos mais comentados é, sem dúvida, a sustentabilidade. E o que se entende por sustentabilidade? Resumidamente, o conceito de sustentabilidade significa uma forma de progresso que atende às necessidades econômicas, sociais e ambientais do presente, sem comprometer as gerações futuras de quaisquer dessas demandas.

E nesse mundo em crise e constantemente se questionando sobre o amanhã, qual o papel das empresas? As indústrias têm, nos últimos anos, agido de forma eficaz no combate aos seus impactos ambientais e sociais, estruturando programas de diminuição de impacto e melhoria na qualidade de vida das comunidades em seu entorno. Além de um benefício para o meio ambiente e para a sociedade, ser sustentável se tornou um forte diferencial estratégico das empresas e uma forte alavanca para o aumento da lucratividade, tal como observado em empresas que passaram a agir de forma sustentável. E as empresas de consultoria, conseguem ter o mesmo impacto sustentável na sociedade e na natureza? Talvez, no pé ambiental, a possibilidade de ganhos ambientais seja pequena, já que os impactos não são grandes. Isso abre espaço para estas empresas atuarem com programas de responsabilidade social, os quais serão detalhados ao longo deste trabalho.

O estudo foi conduzido a partir do levantamento da literatura sobre desenvolvimento sustentável e seus diversos conceitos, analisando as melhores práticas de programas sociais das consultorias e empresas de serviços e, por fim, fazendo pesquisas para entendimento da percepção das pessoas sobre este assunto.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Responsabilidade Social, Empresas de Consultoria, Setor de Serviços

ABSTRACT

Humanity has always tried to move forward, both in technical and in its very essence as being inside the society. Today it is possible to see that the collective was left a little bit aside in favor of the big advantages that the techniques and technology offer. Then, the planet is in crisis. The crisis of survival and of the tomorrow's uncertain. One of the most commented subjects is, undoubtedly, sustainability. And what is meant by sustainability? Briefly, the concept of sustainability is a way of progress that meets the economic, social and environmental aspects of the present without compromising future generations of any such demands.

And in this world in crisis and constantly questioning about tomorrow, what is the role of the companies? Industries have, in recent years, acted effectively in combat to their environmental and social impacts, structuring programs of impact decreasing and for quality of life's improving of the communities around them. Besides the benefit to the environment and society, being sustainable has become a strategic differential for the companies and a strong leverage to increase profitability, as observed in companies now acting in a sustainable way. And the consulting firms, can they have the same sustainable impact on society and on environment? Perhaps, in the environment "foot", the possibility of environmental gains is small, since the impacts are not huge. This makes room for these companies act with social responsibility programs, which will be detailed throughout this work.

The study was conducted from a literature research on sustainable development and its various concepts, examining the best practices of social programs of consulting and services companies, and, finally, doing research for understanding the people's perception about this subject.

Keywords: Sustainability, Social Responsibility, Consulting Companies, Services Sector

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Análise Triple Bottom Line Fonte: Modificado de Savitz e Weber.....	19
Figura 2 - Características Comuns aos Negócios Consciente	20
Figura 3 - Evolução do conceito de Responsabilidade social empresarial	28
Figura 4- Motivos para as empresas realizarem ações sociais	29
Figura 5 - Quadro resumo com as diferenças entre as economias Convencional e Ecológica.....	37
Figura 6 - Evolução dos Fatores competitivos ao longo do Século XX e XXI	38
Figura 7 - Princípios que orientam a Sustentabilidade nas Empresas	40
Figura 8 - Questão 3 da Pesquisa online - Ordenamento dos fatores relevantes para escolha da consultoria.....	65
Figura 9 - Questão 6 da pesquisa online - Campo para descrição de programas de Responsabilidade Social na consultoria em que trabalha	67
Figura 10 - Fluxograma das questões a serem respondidas, dado respostas das questões anteriores.....	67
Figura 11 - Quadro comparativo dos programas sociais das consultorias analisadas	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Pesquisa online - Quantidade de pessoas que têm ou não interesse em consultoria	68
Gráfico 2 - Quantidade de pessoas que já haviam trabalhado em consultoria na época da pesquisa	69
Gráfico 3 - Importância dos fatores para os diferentes tipos de respondentes	70
Gráfico 4 - Fatores relevantes para todos os respondentes interessados em consultoria	71
Gráfico 5 - Disposição de redução salarial para trabalhar em Consultoria com Programas de Resp. Social.....	71
Gráfico 6 – Disposição em ter o salário diminuído para manter escolha de trabalhar em consultoria com programas de Resp. Social	72
Gráfico 7 - Atores da mudança das práticas sustentáveis	77
Gráfico 8 - Número de pessoas, por percepção de ganhos para organizações socialmente responsáveis	78
Gráfico 9 - Respostas das perguntas do Formulário enviado aos funcionários das consultorias	79
Gráfico 10 - Consultorias com programas sociais, por grupo de <i>ranking</i>	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Princípios do Pacto Global	32
Tabela 2 - Dimensões da Sustentabilidade, segundo Sachs.....	33
Tabela 3 - Indicadores Ambientais selecionados	43
Tabela 4 - Indicadores Sociais selecionados.....	45
Tabela 5 - Fontes de informações na avaliação de Ações Sustentáveis.....	47
Tabela 6 - Top 30 Consultorias com programas de responsabilidade social	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
Bain	Bain & Company
BCG	Boston Consulting Group
ConAm	Consultoria Ambiental
FAS	Fundação Amazônia Sustentável
FGV	Faculdade Getúlio Vargas
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ISO	International Organization for Standardization
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Comércio e Indústria
NBR	Norma Brasileira de Requisitos
POLI-USP	Escola Politécnica da USP
RN	Recursos Naturais
RS	Responsabilidade Social
RSC	Responsabilidade Social e Corporativa
SIS	Swedish Standards Institute
TBL	Triple Bottom Line
UNICAMP	Universidade de Campinas

SUMÁRIO

1	Introdução.....	13
1.1	Objetivo	14
1.2	A empresa	15
2	Revisão bibliográfica.....	17
2.1	Sustentabilidade	17
2.1.1	A Sustentabilidade Econômica	21
2.1.2	A Sustentabilidade Ambiental	22
2.1.3	A Sustentabilidade Social e o conceito de Responsabilidade Social.....	26
2.1.4	Normas de Responsabilidade Social	30
2.1.5	Outras dimensões.....	33
2.2	Economias da Sustentabilidade (Neoclássica-Fraca e Ecológica-Forte)	34
2.3	Sustentabilidade como Fator competitivo.....	37
2.4	Níveis de Sustentabilidade	39
2.5	Metodologias de avaliação da Sustentabilidade	40
2.5.1	Indicadores Ambientais	42
2.5.2	Indicadores Sociais	44
2.5.3	Fontes de informações para avaliar impactos de ações sustentáveis.....	47
2.6	Uma pequena introdução a Economia Solidária	48
3	Estudo dos programas sociais das consultorias e discussão.....	50
3.1	Bain & Company	50
3.1.1	Perfil da Empresa	50
3.1.2	Bain Social Impact	51
3.1.3	Parceria com a Fundação Amazônia Sustentável	52
3.1.4	Parceria com Endeavor.....	53
3.1.5	Green Teams e Certificação Carbon Neutral®	53

3.2	McKinsey	54
3.2.1	Perfil da Empresa	54
3.2.2	McKinsey e a Sustentabilidade	54
3.2.3	Parceria com ASHOKA	55
3.2.4	Programa InovAtiva - Parceria com MDIC e Endeavor	56
3.3	A.T. Kearney	56
3.3.1	Perfil da Empresa	56
3.3.2	Cultivando o Amanhã	57
3.3.3	Fundação Estudar	57
3.4	Boston Consulting Group (BCG)	58
3.4.1	Perfil da Empresa	58
3.4.2	Impacto Social na BCG	58
3.4.3	Instituto Ayrton Senna	59
3.5	Accenture	59
3.5.1	Perfil da Empresa	59
3.5.2	Programa Attitude	60
3.5.3	Semana A+	60
3.6	Outras empresas de serviços	61
3.6.1	Promon Engenharia	61
3.6.2	Monitor Deloitte	61
3.6.3	ConAm - Consultoria Ambiental	62
3.7	Discussão sobre a percepção da Responsabilidade Social para quem trabalha ou quer trabalhar em consultorias estratégicas	62
3.7.1	Estrutura da pesquisa online	63
3.7.2	Análise das respostas da pesquisa online	68
4	Resultados	73
4.1	Análise das empresas estudadas	73

4.2	Percepção das pessoas sobre os programas de Responsabilidade Social	76
4.3	Análise das 50 maiores empresas de consultoria quanto ao tema de RS.....	79
5	Conclusões	83
6	Referências	86
7	Apêndice.....	89

1 Introdução

Sustentabilidade é um tema que a mídia está dando cada vez mais valor nos dias atuais, porém é assunto que vem há décadas sendo debatido, principalmente após as crises ambientais e econômicas da década de 70/80. Muitas empresas notaram uma mudança no modo de pensar das pessoas ao redor do mundo e começaram a (re)pensar o seu próprio jeito de trabalhar, fabricar, servir e, principalmente, sua forma de agir. Empresas do setor industrial passaram a agir de forma efetiva para diminuir seu impacto no meio ambiente e na sociedade em torno, com programas bem estruturados e muito bem divulgados, já que ser sustentável se tornou, além de um benefício para o meio ambiente e para a sociedade, um forte diferencial estratégico das empresas, além de em muitos casos observa-se aumento da lucratividade das empresas que atuam com esse pensamento.

Mas, e as empresas do setor de serviços, conseguem ter o mesmo impacto sustentável na sociedade e na natureza? Talvez, no ramo ambiental, o impacto direto realmente seja menor, já que não há produção física de bens, com potencial de utilização de matéria prima não renovável ou potencial de poluição no seu descarte. O que pode ser observado é a grande possibilidade em programas de uso consciente do papel, menor gasto de energia elétrica, descarte seletivo do lixo, além do poder de escolha de trabalhar apenas com fornecedores/clientes que tenham a mesma visão sustentável, ou auxiliá-los a ter essa mesma visão. Assim, esse pequeno espaço para programas direcionados ao pé ambiental da sustentabilidade em empresas de serviços abre caminho para o investimento em programas sociais, atuando de forma responsável com projetos que auxiliem a sustentabilidade do meio em que a empresa está inserida, que nada mais é que a economia e a sociedade de uma cidade, estado, região ou país.

Esses programas de Responsabilidade Social (RS.) têm sido amplamente observados em empresas de consultoria ao redor do mundo, tanto aplicando seus conhecimentos em projetos de seus clientes, quanto fazendo projetos sociais próprios, no sistema de “pró-bono”, nos quais funcionários da empresa se disponibilizam para participar de forma voluntária, sem ganhar nada a mais (em forma monetária).

Tradicionalmente toda a ação voltada à economia da sustentabilidade tem sido abordada como um gasto inútil e sem retorno. Porém, nos últimos anos, práticas sustentáveis passaram a ser implementadas nos projetos de um número cada vez maior de empresas, pois há uma tendência mundial apontando para o sucesso de empresas que se importem com as questões ambientais e sociais, além das estritamente econômicas. (CONSULIN, 2010)

Justifica-se, então, que o trabalho tem a importância de ilustrar quão significativo pode ser a responsabilidade social dentro das empresas prestadoras de serviços, dando enfoque em consultorias estratégicas, pretendendo analisar os impactos e as vantagens, tanto para a empresa como para a sociedade.

O trabalho visa bater o questionamento que muitas pessoas possuem sobre o motivo para as empresas que visam prioritariamente um alto faturamento estarem interessadas em responsabilidade social. Em um primeiro olhar, pode ser visto apenas como uma jogada para se diferenciar no mercado, atraindo parceiros, clientes e empregados que tenham essa visão social. Mas, em muitos casos, essas empresas querem muito mais que ser um diferencial no mercado, querem ser um diferencial na sociedade, fazendo de fato a diferença, com programas que incentivem a sociedade a percorrer caminhos sustentáveis.

Por fim, nota-se que um dos maiores problemas hoje seja o de como avaliar esses projetos de responsabilidade social, tanto em sua eficiência quanto em seu real impacto na sociedade. Este trabalho apresenta uma pesquisa de algumas métricas utilizadas hoje para essa avaliação, faz uma crítica a estas métricas.

1.1 Objetivo

O trabalho tem como objetivo principal realizar um estudo sobre as ações sustentáveis que as empresas de serviços têm feito nos últimos anos, com foco maior nas ações de responsabilidade social. Como se sabe, as empresas de serviços não produzem um produto físico no final do seu processo – pelo menos não é a base maior de sua renda – e, devido a esse fator, possuem impacto ambiental relativamente menor que indústrias. Portanto, o foco do trabalho são os projetos de responsabilidade social que este tipo de empresa tem realizado. Entretanto, não exclui possíveis referências a ações com foco ambiental.

Após análise inicial da bibliografia, o trabalho irá analisar as empresas prestadoras de serviço, compreendendo qual seu papel, sua influência e os impactos na sociedade que está inserida. Tendo como ponto de partida fatores históricos e pesquisas, o trabalho analisará o que tem sido feito em relação a responsabilidade social, e quais programas tem melhor impacto para a empresa e para sociedade, para, no final, chegar a uma conclusão de quais são as melhores técnicas para o máximo potencial de sustentabilidade social.

1.2 A empresa

A Bain & Company, que a partir de agora será chamada apenas de Bain, é uma das maiores consultorias de gestão no mundo, aparecendo em diversos *rankings* sempre entre as três melhores e mais bem avaliadas.

A Bain tem sua sede em Boston, onde foi fundada em 1973. Seu principal lema orientador sempre foi atuar colocando os resultados gerados nos clientes em primeiro lugar. Globalmente, a consultoria possui mais de cinco mil funcionários, espalhados em 49 escritórios com presença em mais de 30 países. Segundo a *The Economist*, a Bain teve faturamento anual superior a dois bilhões de dólares, em 2011.

No Brasil, começou a operar em 1997, ano no qual abriu escritório em São Paulo. Hoje, atuando de forma integrada com os escritórios do Rio de Janeiro e de Buenos Aires, a Bain atende toda a América do Sul. Os escritórios da Bain Brasil estão entre os que mais crescem e já conta com mais de 200 consultores. A Bain Brasil tem, em seus 15 anos de vida, mais de 800 projetos em diversas indústrias diferentes, atuando em estratégia, melhoria de desempenho, organização, fusões e aquisições, *private equity* e TI.

Falando um pouco sobre sustentabilidade, a Bain está empenhada em criar mudanças sociais duradouras. O objetivo maior dos seus programas sociais é criar resultados para todos os acionistas, clientes, comunidades em torno da empresa e os setores públicos e sociais como um todo. É fazer isso para a sociedade e não apenas para ter a sustentabilidade associada a empresa.

O programa social direcionador da consultoria é o ***Bain Social Impact*** ou *Social Impact at Bain*, o qual tenta conduzir mudanças cinco áreas:

- **Educação:** projetos focados em auxiliar mudanças positivas na área da educação. Conta com diversos parceiros locais ao redor do mundo.
- **Desenvolvimento Global:** parecerias com foco no crescimento do empreendedorismo e, conseqüente, do progresso das economias locais. Seu maior parceiro global é a empresa Endeavor, parceira a qual será detelhada durante o trabalho.
- **Setor público e governos:** projetos com governos de estado e de países, com foco no desenvolvimento sustentável de uma determinada região. No Brasil, uma das principais parceiras é com o Governo de Goiás.
- **Responsabilidade Corporativa e Sustentabilidade:** nessa área do programa, a empresa presta consultoria para seus clientes, focado na integração de

estratégias sustentáveis em seus clientes, como forma de alavancar vantagem competitiva e consequente redução de custos. A Bain possui um grande parceiro brasileiro nesse ponto, a Fundação Amazonas Sustentável, a qual também será detalhada ao longo do trabalho.

- **Desenvolvimento da comunidade local:** atividades *pró-bono* com o objetivo de ajudar as ONGs locais, auxiliando na definição de missão e estratégia, melhorando suas operações e eficiência.

2 Revisão bibliográfica

Este capítulo aborda os conceitos teóricos estudados e utilizados na execução do trabalho. Eles foram agrupados através da pesquisa de artigos e livros de estudantes e autores profissionais das áreas analisadas. A revisão bibliográfica tem como objetivo trazer credibilidade na execução do trabalho e maior motivação para leitura do tema.

A revisão bibliográfica foi dividida em três partes, sendo que a primeira trata dos conceitos que envolvem a sustentabilidade. Em um primeiro momento, é feita uma análise da sustentabilidade como um todo, passando pelo conceito de *triple bottom line*, depois a análise é aberta nesses três principais ramos da sustentabilidade: ambiental, social e econômico. E no final é feita uma comparação entre eles, mostrando as principais diferenças em se focar em cada um destes.

A segunda parte aprofunda-se em uma abordagem das metodologias para analisar o quão sustentável uma empresa está atuando, dando enfoco principalmente em analisar projetos focados na Responsabilidade Social, ou seja, como avaliar qual o impacto para a sociedade, qual o impacto para a empresa – impactos financeiros e de imagem.

Por fim, a terceira parte foi destinada ao estudo de melhores práticas encontradas nas empresas de serviços, dando foco principal para as empresas que atuam no ramo de consultoria estratégia e que tenham escritórios e projetos sociais no Brasil.

2.1 Sustentabilidade

De forma genérica, sustentabilidade é uma forma de pensar e agir agora, sem deixar de ter em mente as consequências futuras das atitudes. Ou seja, é sustentar de forma perene algo, seja uma vida, seja os animais, o meio ambiente, as pessoas em si (sociedade), seja a economia de uma cidade, país ou empresa.

É um tema cada vez mais discutido, pois não é conhecido o limite de carga do planeta Terra, e os recursos naturais finitos são cada vez mais utilizados. Sendo assim, adotar uma postura precavida é visto como necessário, onde se age sem esperar para ter certeza. Vendo por essa ótica, é preciso criar o quanto antes métodos para a fácil aplicação da sustentabilidade nas empresas, e no pensamento das pessoas (MAY; LUSTOSA ; VINHA, 2003).

As empresas têm que ficar cientes de que seus produtos não são de sua responsabilidade apenas até saírem de suas fábricas, mas são do berço-ao-berço, ou seja, deve

haver um esforço que vai da concepção do produto à sua utilização e re-inserção na economia após uso (FURTADO, 2005).

Em um mundo onde os recursos naturais estão se tornando dia após dia mais escassos, onde a poluição e o trabalho estão prejudicando diariamente os seres humanos, é necessário entender que a ruptura está no modo de pensar e agir, e não deixar isso somente para a tecnologia resolver; é de altíssima importância notar que os Recursos Naturais (RN) devem ser cuidados, pois a falência dos ecossistemas planetários é a falência dos negócios; sair da zona de conforto, fazendo negócios com outras regiões do mundo, pode ser uma das soluções estratégicas para a empresa ganhar mercado e ajudar socialmente populações mais pobres e miseráveis, gerando emprego e levando o tão comentado “desenvolvimento”.

Deste conceito, surge o Desenvolvimento Sustentável, que pode ser resumido como um crescimento econômico global de forma que fique garantido que sociedades futuras tenham a mesma possibilidade de criar e crescer da mesma forma, sem interferir de forma negativa no meio ambiente e na sociedade. Ou seja, é crescer economicamente garantindo um desenvolvimento perene, tanto social e ambiental, quanto econômico. Nada vai valer se a empresa adotar centenas de iniciativas para garantir a sustentabilidade do meio ambiente e da sociedade ao seu redor, se a mesma não garantir sua lucratividade e durabilidade.

Em 1987, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento definiu Desenvolvimento Sustentável como sendo “O desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e econômico e de realização humana e cultural, fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos da terra e preservando as espécies e os habitats naturais”.

Completando o conceito, Ely (1992) questiona se pode haver desenvolvimento se este não for sustentado, auto-sustentado e integrado. Ou seja, o desenvolvimento da humanidade, qualquer que seja, deve ser sustentado, melhorando constantemente, garantindo que as gerações futuras façam o mesmo, e que as diversas dimensões (inicialmente, apenas três, mas também muitas outras citadas por diversos autores, tais como política e psicológico) andem juntos em um desenvolvimento harmônico. O desenvolvimento, então, é entendido com uma visão holística, integrada e sistêmica (ELY, 1992).

Fica claro, então, que a sustentabilidade pode ser dividida em três pilares principais: econômico, social e ambiental. Esse é um dos critérios mais populares para definir sustentabilidade, e é o que Elkington (1998) chamou de *Triple Bottom Line (TBL)*, também

conhecido em português como tripé da sustentabilidade organizacional. Nesta abordagem, uma organização que tenha por objetivo ser sustentável, utiliza do *triple bottom line* como uma ferramenta para analisar, em termos ambientais, sociais e econômicos, os resultados de uma empresa. Abaixo na Figura 1, temos um exemplo de mensuração do *triple bottom line* desenvolvido por Savitz e Weber (2006).



Figura 1 - Análise Triple Bottom Line

Fonte: Modificado de Savitz e Weber (2006, p. xiii)

Atualmente, muitas empresas já vêm apresentando nos seus relatórios corporativos que estão comprometidas com o desenvolvimento sustentável, mesmo sendo de caráter voluntário essa apresentação. Na Europa Ocidental, 68% das grandes empresas multinacionais já apresentam esta conta tripla de resultados: demonstrações econômicas e impactos ambientais e sociais. No EUA, esse número é um pouco menor, próximo dos 40% do número de multinacionais, porém está crescendo nos últimos anos. Isso, pois cada vez mais os consumidores de produtos e serviços desejam saber qual o impacto que eles mesmos estão causando para o meio ambiente e sociedade ao comprar um produto ou solicitar um serviço de determinada empresa.

Para Elkington (1998), uma das formas de se alcançar o Triple Bottom Line perfeito é com o desenvolvimento de novas parcerias, em todos os ramos: econômicas, sociais e ambientais. A ideia seria que até inimigos de longas datas poderiam se unir de forma simbiótica, com um olhar mais sustentável.

Duradouras e efetivas parcerias serão cruciais durante uma transação sustentável. Algumas são entre o setor privado e social, algumas entre companhias e outras entre companhias e empresas do terceiro setor, sempre caminhando juntos para um mundo mais sustentável, seja na forma econômica, seja no meio ambiente ou na sociedade.

Dessa forma, fica claro que atitudes visando a sustentabilidade devem ser realizadas e incentivadas pelos primeiro, segundo e terceiro setores da economia, já que a sustentabilidade garante a manutenção, a perenidade e a inter-relação dos mesmos. Como próprio Elkington resumiu: “Sustentabilidade pode ser um jogo de ‘2+2=5 (ou até 50)’”.

Outro conceito para auxiliar na conceituação da Sustentabilidade é o de “Capitalismo Consciente”, onde os *players* do mercado são os “negócios conscientes”. Neste ramo, a principal pergunta é “qual o lucro ideal para a empresa atuar com sustentabilidade?”. Se olhar apenas para a perspectiva puramente econômica, talvez o lucro ideal seja aquele que traz uma taxa interna de retorno (TIR) maior que o custo de oportunidade. Mas não se pode olhar apenas para esta perspectiva. Os interesses de todas as partes envolvidas (entenda-se acionistas, funcionários, fornecedores, compradores, concorrentes, etc) devem ser levados em conta.

O’Toole e Vogel (2011, p. 61) resumiram em cinco tópicos as características comuns nos negócios sustentáveis: Propósito Nobre; Foco nos *Stakeholders*; Estratégias integradas; Culturas organizacionais saudáveis; Líderes de valores.

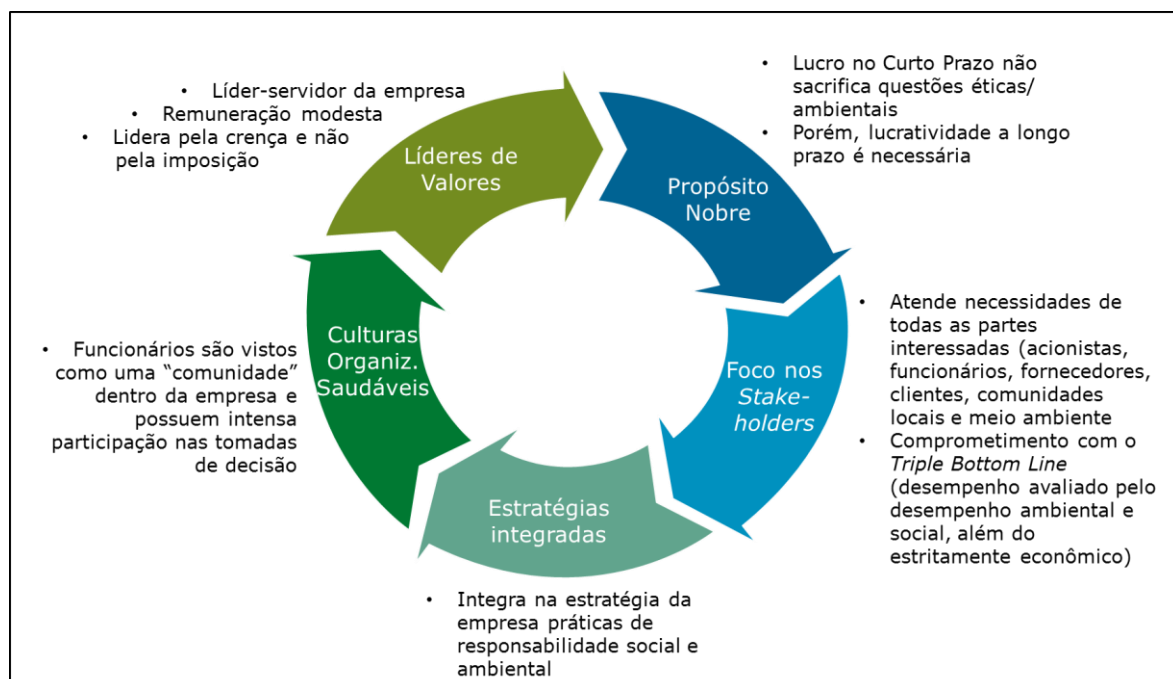


Figura 2 - Características Comuns aos Negócios Conscientes (Nakagawa, 2011)

De acordo com a Figura 2, que demonstra os princípios dos negócios conscientes, nota-se que o propósito sustentável da empresa é transmitido para todos os *stakeholders*, influenciando a estratégia e a cultura da empresa, e, por fim, para liderar esta organização é necessário um comandante que tenha esses valores sempre em mente, que tenha brilho nos olhos quando se é falado sobre sustentabilidade.

2.1.1 A Sustentabilidade Econômica

Tal como demonstrado no conceito de Triple Bottom Line, as dimensões da Sustentabilidade se sustentam em três vertentes básicas: econômica, ambiental e social.

A dimensão econômica afeta as empresas de todos os setores (primário, secundário e terciário), já que todas as empresas devem ser rentáveis para suas atividades serem viáveis e, consequentemente, sustentáveis. Para Amato Neto (2011), é indiscutível que uma empresa produtora de bens e/ou serviços, de qualquer porte (micro, pequena, média ou grande) e de qualquer setor da economia (primário, secundário ou terciário) necessita resistir economicamente para atingir a finalidade da perenidade.

Faz-se necessário, então, que as empresas pensem e repensem suas formas de produzir e oferecer serviços. Pensar apenas na lucratividade da própria empresa e, principalmente, a curto prazo, é um dos maiores erros empresariais, além da grande chance de estas empresas estarem sugando todos os recursos do planeta, sejam eles ambientais ou sociais, sem observar que estes serão o seu futuro, e sem matéria prima para produção ou sem clientes para consumir, a empresa está com sua data de falência marcada para um futuro próximo.

Para Mendes (2009), a sustentabilidade econômica ultrapassa o simples acúmulo de riquezas e o singular crescimento econômico, é muito mais que isso, ela engloba a geração de trabalho de forma digna, possibilitando uma distribuição de renda, promovendo o desenvolvimento das potencialidades locais e da diversificação de setores.

A sustentabilidade econômica só é alcançada com uma melhor alocação e gestão dos recursos e, como dito anteriormente, com um fluxo regular de investimentos conjuntos dos setores público, privado e social, sendo que os três devem ter em mente que a economia eficiente é aquela na qual o desenvolvimento de todos segue no mesmo ritmo, diminuindo as diferenças econômicas e de acesso a bens e serviços. Segundo Bellen, a sustentabilidade econômica está relacionada com a eficiente alocação e distribuição dos recursos naturais

dentro de uma escala apropriada, como se o mundo fosse observado em termos de estoques e fluxos de capitais, não apenas monetários, mas também ambientais e sociais. Rutherford (1997) nos lembra que muitos economistas assemelham a sustentabilidade com a gestão de portfólios de investimentos, na qual se procura maximizar o retorno mantendo o capital constante. Isso vale para a sustentabilidade econômica: como aumentar as vendas, mantendo-se constante a retirada de matéria prima da natureza? Só vale ressaltar que algumas linhas teóricas divergem sobre como manter a quantidade de capital na Terra, já que alguns teóricos e economistas tem em mente que a variação de certas quantidades de recursos naturais podem ser compensadas pela variação de outros recursos, apenas garantindo que o estoque total se mantenha. Esse assunto será discutido mais para frente, no capítulo sobre os graus da sustentabilidade (forte e fraca).

De qualquer forma, economicamente, a empresa deve saber maximizar o uso dos recursos naturais a sua disposição, de forma sustentável e de maneira perene, além de respeitar e auxiliar toda a sociedade ao seu redor, a qual não deixa de ser um recurso natural. É de fato estar constantemente pensando em como maximizar lucros sem colocar seus ativos em risco.

Continuando nesta linha, nota-se que a análise da sustentabilidade econômica é bem mais complicada do que a análise da sustentabilidade ambiental (FOLADORI, 2002), já que, ao contrário do que diz o capitalismo, o crescimento econômico não é ilimitado (para o capitalismo é), isso pois a economia está intimamente ligada aos recursos naturais do planeta – sejam eles matéria prima, ou sejam eles os próprios seres humanos e seres vivos –, os quais são recursos finitos e/ou apresentam produtividade máxima.

2.1.2 A Sustentabilidade Ambiental

Talvez pela grande exposição na mídia que a dimensão ambiental do *Triple Bottom Line* possui, esta seja a mais fácil de entender. É comum as pessoas atrelarem o conceito de sustentabilidade com preservação ambiental, pegada ecológica, ciclo de vida dos produtos, recursos naturais, desmatamento, etc. Porém, como já observado, a abrangência do conceito de sustentabilidade vai muito além do campo ambiental.

Nas palavras de Bursztyn (2001), “nos rebeldes anos 1960, começam a proliferar alertas, vindos da Universidade, quanto à insensatez do modo como o avassalador avanço das ciências vinha se transformando em tecnologias e processos produtivos ameaçadores à

perenidade da vida”. Na década seguinte, em Estocolmo, foi realizada a Conferência da ONU sobre Meio Ambiente Humano, onde as questões ambientais foram analisadas globalmente, buscando soluções a este problema. Nota-se, então, que um dos prováveis motivos dessa forte ligação “sustentabilidade - meio ambiente” seja porque o tema ambiental foi o primeiro tema a ser discutido nas décadas de 60 e 70. De lá para cá, o conceito da sustentabilidade foi atrelando diversas outras dimensões, mas a dimensão ambiental nunca perdeu força e foi sempre o “carro-chefe” das discussões.

Definindo, a sustentabilidade ambiental diz respeito principalmente ao uso consciente dos recursos naturais – controlando seu uso e respeitando sua capacidade de renovação –, ao aumento de eficiência nos processos produtivos e, por fim, ao descarte ou reuso no final do ciclo de vida dos produtos.

Para Mendes, a busca da sustentabilidade ambiental deve respeitar as dinâmicas do meio ambiente e compreender que o ser humano é uma das partes deste ambiente e, por isso, depende tanto do meio ambiente em que vive, tanto para sobrevivência física, quanto econômica.

Para Rattner (1999), Daly (2004) e Sachs (1993), as principais ações necessárias para se alcançar a sustentabilidade ambiental são:

- Utilizar recursos naturais de diversos ecossistemas, não focando em apenas um recurso e usa-lo até seu esgotamento;
- Consumir cada vez menos combustíveis fósseis, seja como matéria prima na produção de alguns bens, seja como gerador de energia;
- Repensar em como substituir a utilização de recursos finitos;
- Desenvolver produtos que tenham facilidade em serem reutilizados e reciclados;
- Regras rígidas para proteção ambiental, além de instrumentos eficientes para assegurar o cumprimento das mesmas.

O problema é que muitas empresas argumentam que para se alcançar a sustentabilidade ambiental devem-se realizar diversas mudanças nos processos e nas fábricas, gerando um enorme custo de investimento, o qual não teria retorno e, pelo contrário, encareceria a produção, elevando o valor do produto final ao consumidor, ou seja, jogam o peso no cliente, dizendo que estes devem pagar a conta dos impactos ambientais da empresa. E as empresas vão além: sempre que surge uma norma com o objetivo de diminuir a poluição gerada na

produção, as empresas tentam de todos os jeitos fazer *lobby* para impedir o andamento da norma.

Contra esse pensamento, Porter e Linde (1995) afirmam que a poluição gerada no processo produtivo quase sempre é uma forma de desperdício econômico, ou seja, um sinal de que os recursos foram usados de maneira ineficiente. Eles completam dizendo que essa visão de poluição como ineficiência é a mesma barreira que foi observada nos anos 80, com a revolução da qualidade dos produtos: os empresários acreditavam ser caro e sem retorno o investimento em qualidade, porém, os que acreditaram ser melhor investir na qualidade, ganharam uma enorme vantagem competitiva e avançaram para a liderança do mercado. O mesmo está sendo visto hoje com empresas ambientalmente responsáveis, além de ganhar um diferencial na marca, reduzem custos por serem mais eficientes quanto às perdas de processos e redução de material e energia utilizados. Se for tão bom ser ambientalmente sustentável, por que a necessidade de regulamentação? Quando questionados sobre isso, Porter e Linde listam seis importantes razões para a regulamentação do setor não deixar de existir. São elas:

- Pressão para inovar, melhorar a produtividade e aumentar os resultados, compensando os custos de adequação;
- Diminuir os impactos ambientais, mesmo quando os custos não forem superados;
- Alertar empresas sobre possíveis recursos ineficientes e altamente poluidores;
- Pressão para parte da verba de P&D ser focado na redução do impacto ambiental;
- Criar demanda por melhorias ambientais;
- Obrigar todas as empresas do setor a melhorarem sua produtividade e diminuïrem os impactos ambientais, o que faz todas estarem no mesmo nível de transição.

Sendo assim, é necessário que os empresários comecem a enxergar a sustentabilidade ambiental como uma forte oportunidade para ganhar em eficiência e aumentar a competitividade de sua empresa, e não apenas como um incômodo que deve ser seguido por normas e regulamentações. Os empresários precisam entender que na maioria dos casos, ser ambientalmente sustentável, rever os recursos desperdiçados, a quantidade de peças utilizadas na montagem do produto, o produto acabado, o descarte final, são ótimas oportunidades de

redução de custo e ganho de competitividade, estabelecendo uma imagem positiva perante a sociedade e os consumidores.

Indo um pouco além e seguindo o pensamento de Porter e Linde, se faz necessário ressaltar que o Governo tem papel importante para uma nação alcançar níveis elevados em sustentabilidade ambiental. Países que toleram indústrias e empresas que negam seguir normas ambientais argumentando que estas causam custo e que desperdiçam continuamente recursos naturais, irão permanecer estagnados até serem rígidos quanto a esta tolerância.

Com esse estudo, o autor percebe que empresas do setor primário (extratoras de matéria prima) e secundário (indústrias da transformação) são as que devem ficar mais atentas a ações visando a sustentabilidade ambiental. Isso, pois elas são responsáveis por toda a cadeia produtiva: começando com a extração dos recursos naturais da natureza, devendo repensar em qual a forma mais eficiente de retirar esses recursos, garantindo a sua perenidade e menor perda; logística de transporte da matéria prima, repensando qual a maneira que utiliza menos combustíveis fósseis e poluidores; produção/transformação, desenvolvendo linhas produtivas que utilizem menos energia, tenham menos perdas, poluam menos; logística de transporte do produto acabado; descarte ou reutilização dos produtos ao final do seu ciclo de vida útil.

Além dessas ações, as empresas devem estar constantemente repensando nos seus produtos (*ecodesign*): ter a mesma qualidade com menos uso de matérias-primas; trocar o uso do plástico (originado do petróleo) por algum material renovável; produtos que poluam menos; etc.

Porém, é bom deixar claro que as empresas do setor terciário – ou seja, as empresas que prestam serviços e que, por definição, não atuam diretamente na extração e transformação da matéria-prima – serem as menores responsáveis por essa dimensão da sustentabilidade, estas não devem se isentar em relação a responsabilidade ambiental. Só para dar dois exemplos do que essas empresas podem fazer para atuar de forma ambientalmente sustentável, pode-se já dar uma breve descrição de duas ações da consultoria Bain & Company focadas no meio-ambiente: O primeiro é referente ao certificado de CarbonNeutral®, no qual a empresa realizou diversas ações para ser, mundialmente, emissora nula de carbono. O segundo é trabalhar efetivamente com seus clientes aconselhando-os e auxiliando-os a realizarem programas ambientalmente sustentáveis.

2.1.3 A Sustentabilidade Social e o conceito de Responsabilidade Social

Para diversos autores, a dimensão social tem como objetivo garantir que todas as pessoas tenham condições iguais de acessos aos bens e serviços. Porém, o autor desse trabalho entende que a dimensão social visa garantir que todos tenham acesso a bens e serviços de qualidade, não necessariamente iguais. De qualquer forma, nas duas visões, a ideia é que todas as pessoas da sociedade tenham no mínimo uma vida digna, com trabalho e salário respeitáveis, com acesso a hospitais e escolas de boa qualidade. É uma dimensão que deve ser fortemente trabalhada nos países subdesenvolvidos, onde a diferença social é gigantesca, quando comparada aos países mais desenvolvidos da Europa ocidental e da América anglo-saxônica.

Sob esta ótica, a sustentabilidade social pode ser vista como o processo de desenvolvimento orientado para uma sociedade mais justa, onde toda população tenha condições aceitáveis de sobrevivência, e a distância dos padrões de vida das diferentes classes sociais seja reduzida ao máximo. É um desenvolvimento voltado ao combate à fome, à miséria e à pobreza, ou seja, a principal preocupação é a condição humana e os meios utilizados para aumentar a qualidade de vida.

Além disso, utilizando raciocínio econômico, Rutherford (1997) argumenta que se deve preservar o capital social e humano, pois este irá gerar dividendos no futuro. De certa forma, Rutherford está relacionando as dimensões sociais e econômicas: as empresas não crescem sem o capital social, ou seja, sem as pessoas, da mesma forma que as pessoas não conseguem tudo o que querem sem as empresas produzirem. É uma relação de dependência.

Quanto ao setor das empresas que focam em sustentabilidade social, ao contrário da dimensão ambiental, o autor acredita que esta é uma dimensão amplamente mais explorada pelas empresas de serviços, já que, como comentado anteriormente, estas empresas não atuam fortemente com ações voltadas para a sustentabilidade ambiental, abrindo espaço para investimentos sociais.

Para o mundo alcançar a plena sustentabilidade social, é necessário que os diversos “*stakeholders sociais*” – Governos, ONGs, Empresas, Sociedades Cívicas, Cooperativas, Igrejas, etc. – ajudem e realizem ações, muitas vezes conjuntas, em prol de um objetivo em comum: desenvolver uma sociedade igualitária e que tenha condições de se sustentar dessa maneira de forma perene.

Dentro dos “*stakeholders sociais*”, um forte influenciador é o mundo empresarial, devido ao seu poder monetário e por ser o grande produtor de bens e serviços. Sendo assim, as

empresas possuem enorme responsabilidade nos impactos sociais hoje presentes no mundo e, portanto, devem promover ações que revertam esse quadro atual e garantam a sustentabilidade social. Dessa responsabilidade para alcançar a sustentabilidade social, surge o conceito de Responsabilidade Social, também muitas vezes chamado de Responsabilidade Empresarial.

O debate sobre este tema data do final do século XIX, com a obra de Andrew Carnegie, “O Evangelho da Riqueza, princípios de caridade e do zelo”. Durante o início do século XX, até a década de 60, os empresários acreditavam que suas empresas estavam atuando socialmente só no fato de gerar e oferecer emprego e renda nas regiões de atuação, garantir a segurança mínima do trabalhador, e gerar riquezas com seus lucros. Esta é uma visão tradicional e primária da Responsabilidade Social Empresarial, e que ainda é muito comum notá-la em diversas empresas, principalmente nas pequenas e médias, as quais estão mais atentas aos seus lucros do que a sociedade que a rodeia.

Com o passar das décadas, o conceito foi atraindo mais seguidores e muitos autores começaram a ver as empresas socialmente responsáveis não somente como geradora de empregos e distribuidora renda para a sociedade, mas também responsável de forma mais abrangente, onde as empresas realizam trabalhos sociais, principalmente focados no auxílio das sociedades onde seus próprios funcionários viviam.

Seguindo a evolução, no final do século XX e começo deste século XXI, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa passou a incorporar, além das responsabilidades de geração de emprego, renda, ações sociais para os funcionários, também a responsabilidade por toda a sociedade a sua volta, em contexto abrangente e complexo. As empresas socialmente responsáveis devem estar atentas a todos os *stakeholders*, sejam eles desde os próprios funcionários e acionistas, até ONGs, comunidades, Governos, etc. É exatamente dessa forma que Oliveira (2008) descreve a responsabilidade social das empresas:

“O entendimento da relação complexa que existe entre as empresas e a sociedade, incluindo comunidades, empregados, governos, e até outras empresas, concerne ao estudo da responsabilidade social de empresas”. (OLIVEIRA, 2008, p. 2)

A evolução do conceito de responsabilidade social empresarial (ou corporativa) é detalhada graficamente na Figura 3, a seguir.

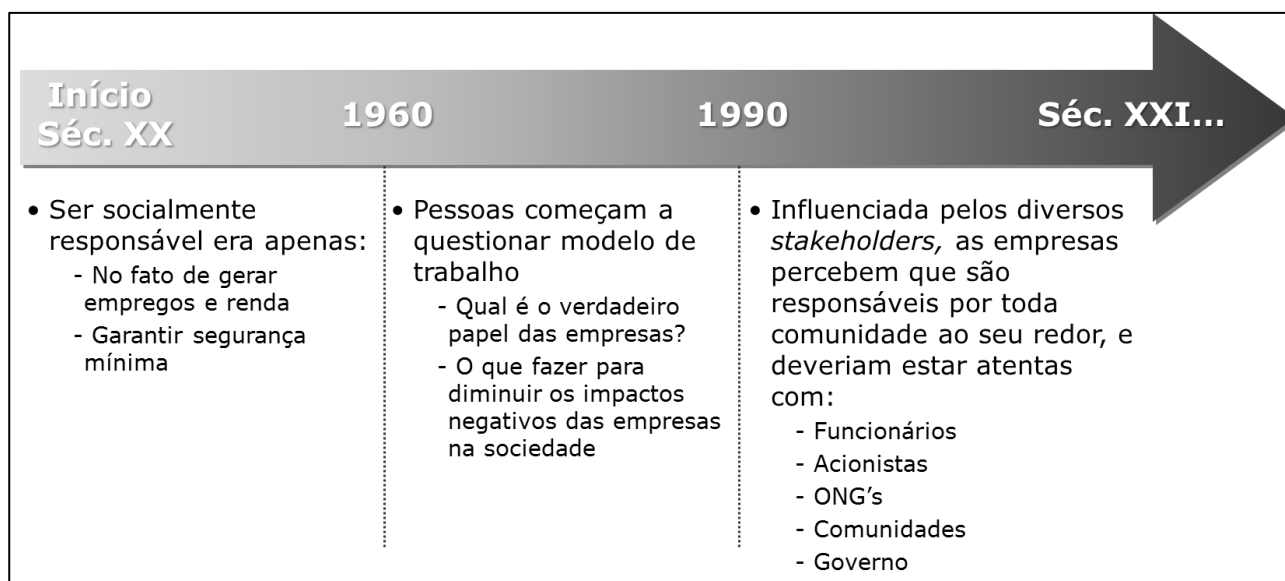


Figura 3 - Evolução do conceito de Responsabilidade social empresarial
(Conceitual, desenvolvido pelo autor)

Um dos problemas é que essa evolução no conceito não é clara para todos os empresários, os quais acabam entendendo apenas o que é bom para seus negócios, e isso pode fazer os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social se distanciar. Segundo Michael Porter (1991), é comum que as companhias apresentem estratégias econômicas e de responsabilidade social de forma separada, enquanto elas deveriam ter uma estratégia só. E esse é o jeito errado de pensar em sustentabilidade como um todo. Esta é a terceira dimensão analisada da sustentabilidade nesse trabalho de formatura, e é facilmente notado que as três dimensões são inter-relacionadas e não se pode falar de uma sem falar das outras duas. Sendo assim, Porter completa dizendo que a empresa que apresentar uma consciência sustentável única, entendendo que as três dimensões na verdade são uma só (sustentabilidade), irá obter um diferencial competitivo forte em relação à seus concorrentes.

Indo além, Amato Neto completa afirmando que a sustentabilidade não pode ser vista por apenas um departamento ou dimensão da empresa: só faz sentido uma empresa utilizar o adjetivo “sustentável” se este estiver se referindo à empresa como um todo. Para Amato Neto (2010):

“A empresa sustentável é aquela na qual o foco das atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, da política de recursos humanos, do trabalho produtivo, das estratégias de marketing e mesmo do departamento financeiro encontram-se no horizonte da sustentabilidade”.

Hoje, segundo Amato Neto, as empresas apresentam diversos motivos para realizarem programas sociais, sendo que o motivo visivelmente mais relevante é atender a razões humanitárias (vide Figura 4).

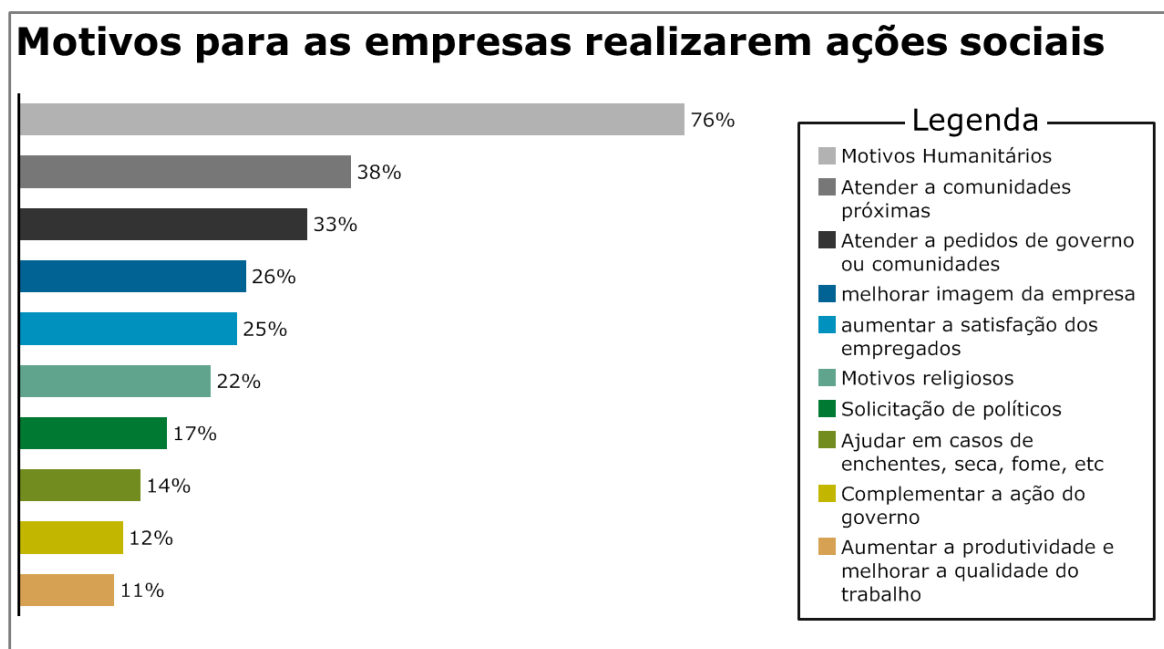


Figura 4- Motivos para as empresas realizarem ações sociais
(Fonte: Seminário “Sustentabilidade na Cadeia Produtiva II” – Amato Neto)

Porém, é bom ressaltar que, seja qual for o motivo, a empresa para atuar sustentavelmente na dimensão social, deve pensar em muitos fatores, tais como (Amato Neto, 2011):

- Obrigar-se em colaborar ativamente de variadas maneiras em grandes quantidades de ações individuais e coletivas, além de participar constantemente de cooperações regionais e internacionais com o objetivo de levar e fortalecer o desenvolvimento sustentável em todas as localidades do planeta;
- Realizar ações objetivas e conjuntas focadas no combate a pobreza, incentivando o desenvolvimento de atividades produtivas junto às comunidades onde a empresa atua.

2.1.4 Normas de Responsabilidade Social

Algumas normas de responsabilidade social foram criadas para incentivar e guiar as empresas rumo à sustentabilidade social. O autor entendeu que as três principais são: ABNT16001, ISO26000 e Pacto Global da ONU, as quais serão descritas a seguir:

2.1.4.1 Norma ABNT NBR 16001

É uma norma de origem brasileira com o propósito de certificar empresas socialmente responsáveis. A certificação é cedida por equipes da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – entidade privada, sem fins lucrativos e membro fundador da International Organization for Standardization (ISO), entre outras associações – após análise da empresa sob requisitos mínimos relativos ao sistema da gestão da responsabilidade social com base em atendimento a requisitos legais, compromissos éticos, preocupação com promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável e transparência das atividades.

Representando a ISO no Brasil, a ABNT formou um grupo para desenvolver uma Norma Brasileira de Requisitos (NBR) em Sistema de Gestão de Responsabilidade Social. Esse grupo teve a ajuda de mais de 100 participantes (ONGs, Governos, empresas públicas e privadas) que se cadastraram para discutir a elaboração do documento, o qual ficou pronto no final de 2004, dando forma a norma ABNT NBR 16001– Responsabilidade Social – Sistema de Gestão – Requisitos.

O objetivo principal da norma é prover as organizações de um sistema de gestão focado na responsabilidade social. Até o momento, a norma não obriga a empresa a garantir critérios específicos de desempenho da responsabilidade social. A norma serve como um guia para a empresa agir em conformidade com a legislação relacionada a responsabilidade social.

A empresa que desejar receber a certificação desta norma deve seguir os fundamentos das três dimensões da sustentabilidade, além de garantir a conformidade, mas não se limitar, com oito compromissos (fonte: ABNT):

1. Responsabilização;
2. Transparência;
3. Comportamento ético;
4. Respeito pelos interesses das partes interessadas;
5. Atendimento aos requisitos legais e outros requisitos subscritos pela organização;
6. Respeito às normas internacionais de comportamento;

7. Respeito aos direitos humanos; e
8. Promoção do desenvolvimento sustentável.

2.1.4.2 Norma ISO26000

Em 2005, a ISO constituiu um Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social representado por mais de 400 pessoas e mais de 100 países e organizações regionais, formando, assim, um fórum internacional, responsável pela norma de Responsabilidade Social ISO 26000. Pela primeira vez na ISO, o grupo de trabalho era no formato *multi-stakeholder*, ou seja, era formado por empresas privadas e públicas, Governos, trabalhadores, consumidores, ONGs, sociedades civis, etc.

Liderada pelo Brasil, representado pela ABNT, e pela Suíça, representada pela Swedish Standards Institute (SIS), a ISO publicou no dia 1º de novembro de 2010, em Genebra, Suíça, a Norma ISO26000.

Sendo uma norma sem propósito de certificação, a norma ISO26000 acaba sendo um excelente guia para alcançar a Responsabilidade Social na empresa. É capaz de guiar empresas dos mais diferentes tipos, ramos, culturas, regiões e sociedades. Tendo muito com base a norma brasileira ABNT NBR 16001, a ISO26000 aborda temas de direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente e governança.

As principais orientações que a norma oferece para as empresas são:

- Conceitos, termos e definições referentes à responsabilidade social;
- Histórico, tendências e características da responsabilidade social;
- Princípios e práticas relativas à responsabilidade social;
- Temas centrais e as questões referentes à responsabilidade social;
- Integração, implementação e promoção de comportamento socialmente responsável em toda a organização e por meio de suas políticas e práticas dentro de sua esfera de influência;
- Identificação e engajamento de partes interessadas;
- Comunicação de compromissos, desempenho e outras informações referentes a responsabilidade social.

(fonte: inmetro.gov.br)

2.1.4.3 Pacto Global da ONU (*Global Impact*)

Criado em 2000, é uma parceria internacional que reúne ONU, empresas e organizações da sociedade civil e pública. Estabelece princípios a serem incluídos na estratégia e na operação das empresas. É de adesão voluntária, porém exige comprometimento explícito com os dez princípios (detalhados na Tabela 1) relativos a trabalho, direitos humanos, corrupção e meio ambiente. É uma norma que abrange de forma extensiva todos os conceitos de Responsabilidade Social empresarial, extrapolando até para a dimensão ambiental.

Tabela 1- Princípios do Pacto Global (Fonte: Consulin, 2010)

PRINCÍPIOS DE DIREITOS HUMANOS	
Princípio 1	Apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos proclamados internacionalmente
Princípio 2	Evitar a cumplicidade de associação nos abusos dos direitos humanos
PRINCÍPIOS DE DIREITOS DO TRABALHO	
Princípio 3	Defender a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva
Princípio 4	Eliminar todas as formas de trabalho forçado
Princípio 5	Erradicar efetivamente o trabalho infantil
Princípio 6	Eliminar a discriminação no emprego
PRINCÍPIOS DE PROTEÇÃO AMBIENTAL	
Princípio 7	As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais
Princípio 8	As empresas devem assumir uma maior responsabilidade ambiental
Princípio 9	As empresas devem encorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis
PRINCÍPIOS CONTRA A CORRUPÇÃO	
Princípio 10	Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina

Algumas críticas foram encontradas em relação ao pacto, sendo que a principal é o questionamento sobre a iniciativa voluntária, pois isso pode atrair empresas de reputação duvidosa.

2.1.5 Outras dimensões

Ao longo do estudo bibliográfico, o autor deste trabalho encontrou diversos conceitos de sustentabilidade e, em alguns destes, as dimensões que representam o conceito de sustentabilidade eram mais dos que as três já revisadas até aqui.

A seguir, são apresentadas as dimensões da sustentabilidade segundo Sachs. Mas, antes disso, é bom ressaltar que, para o autor, o modelo do *Triple Bottom Line* já define de forma eficaz o conceito de sustentabilidade, passando pelos três principais pontos (econômico, social e ambiental), não havendo necessidade para a expansão do conceito, pois observa que em todas as dimensões utilizadas, é possível sempre agrupar nas três fundamentais.

Segundo Sachs (1993, 1997, 2000), considerando a sustentabilidade como um conceito dinâmico que engloba diversos processos de mudança, o conceito de desenvolvimento sustentável apresenta oito dimensões, as quais são resumidas na Tabela 2 abaixo.

Tabela 2 - Dimensões da Sustentabilidade, segundo Sachs

Dimensão	Descrição
1. Sustentabilidade Social	Distribuição igual de renda e dos recursos naturais, com ativa participação da política pública para conduzir os direitos básicos de toda a população
2. Sustentabilidade Econômica	Alocação e do manejo eficientes dos ativos naturais.
3. Sustentabilidade Ecológica	Fortalecimento do uso de processos focados na redução de substâncias poluentes através de políticas de conservação de energia e recursos e de criação de tecnologias capazes de aumentar o máximo a eficiência dos recursos utilizados
4. Sustentabilidade Cultural	Soluções particulares que garantam a perenidade cultural de uma região
5. Sustentabilidade Espacial	Desenvolvimento de uma configuração territorial mais equilibrada, estabelecendo rede de reservas para garantir a diversidade biológica de uma região e ajudando a população local a manter seus padrões
6. Sustentabilidade	Respeitar a capacidade de suporte e resistência do

	Ambiental	ecossistema
7.	Sustentabilidade Política Nacional	Obedecer aos princípios de democracia e respeito aos direitos humanos, tendo o Estado como regulador
8.	Sustentabilidade Política Internacional	Garantir a paz entre as nações e a cooperação e difusão de ciência e tecnologia

Nota-se que essas oito dimensões podem ser resumidas nas três dimensões fundamentais: Dimensão Econômico (Sustentabilidade econômica); Dimensão Sócio-cultural (Sustentabilidade social, cultural, política nacional e política internacional); Dimensão ambiental (Sustentabilidade ecológica, espacial e ambiental).

Recentemente, a Organização das Nações Unidas (ONU) também conceituou sustentabilidade em mais de três dimensões – além das três fundamentais, foi adicionada a dimensão de “Visão de Mundo”, a qual faz referência à relação do homem consigo mesmo, a espiritualidade que mantém, as relações que estabelece com outros seres vivos, demonstrando a ética e a responsabilidade que deve existir nas ações. Ou seja, é adicionada uma dimensão estritamente humana.

2.2 Economias da Sustentabilidade (Neoclássica-Fraca e Ecológica-Forte)

Para Romeiro (2003), uma economia da sustentabilidade é:

“[...] um problema de alocação intertemporal de recursos entre consumo e investimento por agentes econômicos racionais, cujas motivações são maximizadoras de utilidade. [...] o problema da economia política da sustentabilidade é um problema de distribuição intertemporal de recursos naturais finitos, com limites para seu uso (escala) [...] no qual cabe à sociedade civil, em suas várias formas de organização (o Estado entre outras), decidir, em última instância, com base em considerações morais e éticas”.

Ele ainda completa afirmando que o desenvolvimento sustentável só será alcançado com perspectivas teóricas que incluam o meio ambiente, a sociedade, a cultura e a ética, juntos com a perspectiva econômica, além de que esse processo deve ser baseado em ações coletivas (com todas as partes motivadas), e não com decisões individualistas.

Desse contexto, surgem duas frentes teóricas para explicar esta distribuição intertemporal de recursos finitos. São elas: a Economia Convencional (neoclássica), também chamada de sustentabilidade fraca; e a Economia Ecológica, ou sustentabilidade forte.

Para Veiga (2010), a Economia convencional olha para a economia como um todo, como um sistema fechado, e, ao considerar o meio ambiente, entende este como parte de um setor ou de uma macroeconomia, ou seja, vê o meio ambiente como os setores agropecuário, mineral, ecoturístico, etc.

Romeiro segue na mesma linha de conceituação sobre a economia convencional, afirmando que para os neoclássicos os recursos naturais não são limites para a expansão da economia, já que o sistema econômico é suficientemente grande, fazendo com que os recursos naturais (finitos) sejam apenas restrições relativas, as quais conseguem ser superadas pelo avanço tecnológico e científico. Este avanço seria capaz de fazer outros recursos utilizáveis possuírem a mesma finalidade das quais os recursos em extinção tinham. Por enxergarem todos os recursos naturais como substituíveis, essa concepção ficou conhecida como sustentabilidade fraca.

Indo além, a economia neoclássica muitas vezes não leva nem em conta a preocupação com o meio ambiente e o limite da capacidade de produção de bens primários, como a agricultura. Para diversos economistas defensores dessa linha de pensamento, enquanto a produção de bens e serviços de alto valor agregado puder ser produzida, a agricultura se torna irrelevante e sem importância, já que sua parcela para o PIB mundial é ínfima. Além da agricultura, outros economistas dizem o mesmo sobre alguns recursos fósseis não renováveis, que sua parcela no PIB e/ou a sua relação Custo de Perda / PIB é tão baixa, que não vale a pena se preocupar com a existência infinita destes recursos.

A Economia Ecológica pensa diferente sobre a não restrição econômica dos recursos naturais. Para esta linha de pensamento, a macroeconomia é parte de um todo bem mais amplo, que a envolve e a sustenta: a ecossistêmica (VEIGA, 2010). Ou seja, a economia é vista dentro de um sistema maior, porém finito, o que faz da economia um conjunto também finito, limitado pelas fronteiras deste sistema superior. Estando esse sistema maior fechado à entrada e saída de materiais, e sendo o sistema econômico um sistema aberto dentro desse sistema fechado, o crescimento econômico não ocorre no vazio, ou seja, não é gratuito. Deve haver trocas com outros sistemas, que no caso é o meio ambiente, provedor de recursos naturais, e recebedor de “lixos da produção” e produtos descartados ao final do ciclo de vida. Esta visão ficou conhecida como sustentabilidade forte, exatamente pelo fato de ver a complementaridade entre capital construído e capital natural.

Essa linha de pensamento bate de frente com o conhecido fluxo circular da economia, o qual é um sistema fechado, onde as famílias cedem insumos para a produção (terra, trabalho e capital), recebendo salários e lucros em troca, e as empresas vendem bens e serviços, recebendo em forma de receita em troca. Nesse fluxo, não é representada as entradas e saídas de recursos naturais e, além disso, vai contra as leis físicas da termodinâmica.

Nicholas Georgescu-Roegen, romeno e autor da obra *“The Entropy Law and the Economic Process”*, foi o primeiro economista a contradizer o sistema fechado da economia convencional ao afirmar que “a vida econômica se alimenta de energia e matéria de baixas entropias, e gera como subprodutos resíduos de alta entropia. Por isso não pode ser entendida como moto-perpétuo”. Com isso, ele quis dizer que a transformação de recursos naturais em bens e produtos é feita com perda de energia e, dessa forma, não é um ciclo fechado eterno.

A sustentabilidade fraca ignora o fluxo inevitável de resíduos e aposta na substituição sem limites de fatores. Por exemplo, não adianta colocar mais barcos pesqueiros em um rio onde o fator limitante é o número de peixes e sua capacidade de reprodução. O aumento de barcos não vai ajudar a pescar mais peixes. São fatores complementares. A abordagem convencional da economia acredita que sempre haverá mais e mais peixes para fazer a economia girar. Já a economia ecológica enxerga que o fator mais escasso é o fator limitante para a produção aumentar, vendo, assim, uma relação de complementaridade entre recursos naturais e fatores de produção. Atualmente, o fator limitante são os recursos naturais, principalmente a fonte de energia utilizável e a capacidade do meio ambiente absorver resíduos. (VEIGA, 2010).

Para os fiéis à sustentabilidade forte, a possibilidade das gerações futuras exercerem suas atividades está fortemente relacionada com a atividade econômica da geração atual. Isso, pois o processo produtivo utiliza de recursos naturais e energéticos finitos e causa efeitos prejudiciais ao ambiente através da poluição. Para Veiga, o crescimento econômico pode se tornar insustentável, já que o aumento da produção exige, de um lado, mais energia e matérias-primas, e do outro lado, libera mais resíduos em forma de poluição.

Georgescu-Roegen vai além da condição estacionária (quantidade de recursos na natureza é suficiente apenas para a manutenção do capital e da população atual) e da “economia do astronauta” (sistema fechado para materiais, mas aberto para entrada e saída de energia). Propõe que o processo de decrescimento da economia seja voluntariamente iniciado pelo homem, pois garante que em algum momento este processo seria inevitavelmente iniciado, e afirma que o quanto antes for iniciado, maior será a sobrevivência da atividade econômica.

É entendido pelos estudiosos da economia ecológica que em algum momento, ainda desconhecido, o crescimento deixará de ser benéfico, e impedirá a possibilidade das gerações futuras garantirem a mesma condição de vida que temos hoje. Para a economia ecológica, o desenvolvimento sustentável só será alcançado com a desaceleração da produção material, já que para esta economia o planeta possui uma capacidade de carga e a sustentabilidade do sistema econômico não é possível sem a estabilização dos níveis de consumo per capita de acordo com essa capacidade. O crescimento econômico dependerá do decrescimento.

Por fim, uma última diferença entre as duas economias é que na neoclássica, o crescimento econômico é medido quase que exclusivamente pelo PIB, enquanto a economia ecológica questiona essa medida, a qual avalia o crescimento apenas em números monetários.

	ECONOMIA CONVENCIONAL	ECONOMIA ECOLÓGICA
Sustentabilidade	FRACA	FORTE
Sistema Econômico	FECHADO	ABERTO (dentro de um sistema maior fechado e limitado)
Recursos Naturais	• Visto como Setores da economia (Agricultura, Pecuário, Mineral, ecoturístico) • São apenas restrições relativas ao crescimento econômico, pois podem ser superados pelo avanço tecnológico • Não há fator limitante	• Vistos como restrição para o sistema econômico • O fator mais escasso é o fator limitante para a produção - relação de complementaridade entre recursos naturais e fatores de produção
Indicador de Crescimento	• Feito exclusivamente pelo PIB	• Questiona indicadores puramente monetários. Defende o uso de indicadores ambientais e sociais

Figura 5 - Quadro resumo com as diferenças entre as economias Convencional e Ecológica

2.3 Sustentabilidade como Fator competitivo

Esse é um dos principais temas nas palestras empresariais: Como fazer um negócio apresentar vantagem competitiva significativa? Se já obtêm a liderança de mercado, como consolidar essa posição e até mesmo ampliar a vantagem? Muitos têm encontrado na sustentabilidade a resposta para estes questionamentos.

Landrum e Edward (2009, p. 4) afirma que “negócios que praticam a sustentabilidade melhoram suas imagens e reputação, reduzem custos e ajudam a dinamizar a economia local [...]. Além do mais, estes benefícios mantêm a empresa longe de seus competidores e pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva”.

Olhando para o mercado empresarial de médio e grande porte, nota-se que a grande maioria das empresas já apresenta programas de sustentabilidade. Certo que algumas são apenas por imposições legais, mas a maior parte aposta na sustentabilidade, como fator competitivo e de diferenciação no mercado, para melhorar sua marca e ampliar a sua fatia de mercado.

Atualmente, no Brasil, um estudo feito com as 20 maiores empresas em vendas em 2012, listadas no ranking da Revista Exame, aponta que todas apresentam programas de responsabilidade social incorporado à sua estratégia, sendo que 13 delas vão além, e incorporam o tema nas suas definições de missão e/ou visão.

Bolwijn e Kumpe (1990) mostraram graficamente (vide Figura 6 a seguir) a evolução dos fatores competitivos nas empresas durante o século passado, os quais evoluem desde o fator de menor Preço, na década de 1960, passa por fatores de Qualidade e Flexibilidade, nas décadas de 70 e 80, e, por fim, na década de 1990, o fator competitivo de maior importância nas grandes indústrias/empresas era o da Inovação. Porém, muitos autores já complementam essa evolução gráfica com o fator da sustentabilidade, o qual está cada vez mais sendo utilizado por empresas líderes e empresas nascentes como um fator de diferenciação e competição neste mercado mundial cada vez mais concorrido.

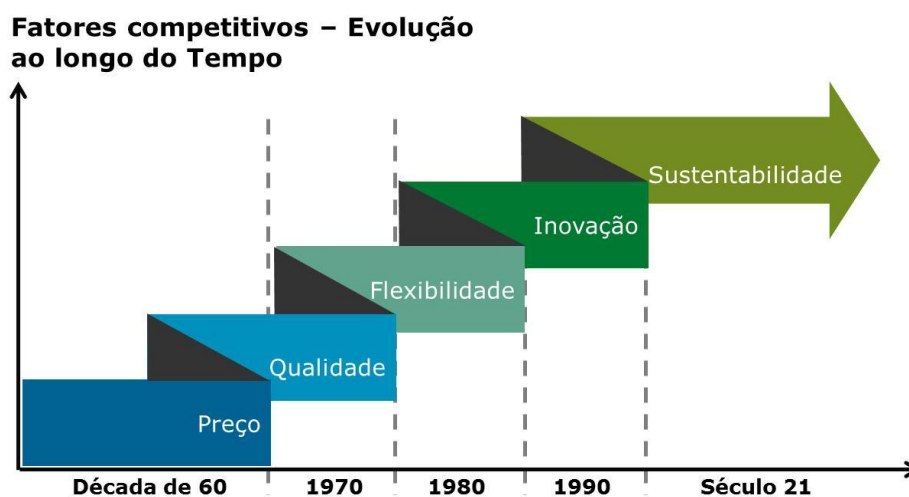


Figura 6 - Evolução dos Fatores competitivos ao longo do Século XX e XXI

(Fonte: Bolwijn e Kumpe, 1990)

Logicamente, os outros fatores competitivos não são deixados de lado, porém perdem cada vez mais espaço para o fator Sustentabilidade. Para Nakagawa (2011), a questão-chave

para a empresa é como unir os fatores competitivos das décadas passadas com a sustentabilidade? Será possível ter um preço competitivo e ao mesmo tempo ter projetos de responsabilidade social? Será possível entregar serviços com mesma ou maior qualidade, com preço competitivo, e ainda utilizar conceitos de sustentabilidade, desde sua origem até a entrega do serviço? Isso são perguntas que fazem as empresas mudarem o seu modo de pensar e de agir.

Uma pergunta que o autor deste trabalho também levanta é: até quando ser sustentável será um fator competitivo de diferenciação? A dúvida surge após o estudo que será feito a seguir, onde fica evidenciado que uma grande quantidade de empresas de consultoria já tem programas de responsabilidade social incorporados na estratégia da empresa. Talvez a diferenciação competitiva fica no grau de sustentabilidade, os quais serão descritos no próximo tópico.

2.4 Níveis de Sustentabilidade

Atualmente, as empresas já têm em mente o seu papel na economia sustentável e na responsabilidade social, porém ainda existe divergência nas correntes de pensamentos em torno deste tema, e há diferença na percepção pelas empresas, o que pode afetar o quanto a empresa “acredita ser” sustentável. Para ajudar nesse problema, já existem algumas metodologias para medir o nível de sustentabilidade em que a empresa atua. Aqui no Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) definiu cinco estágios de princípios que levam as empresas a serem sustentáveis. São eles: Pré-cumprimento legal; Cumprimento legal; Além do cumprimento legal; Estratégia Integrada; e Propósito e paixão.

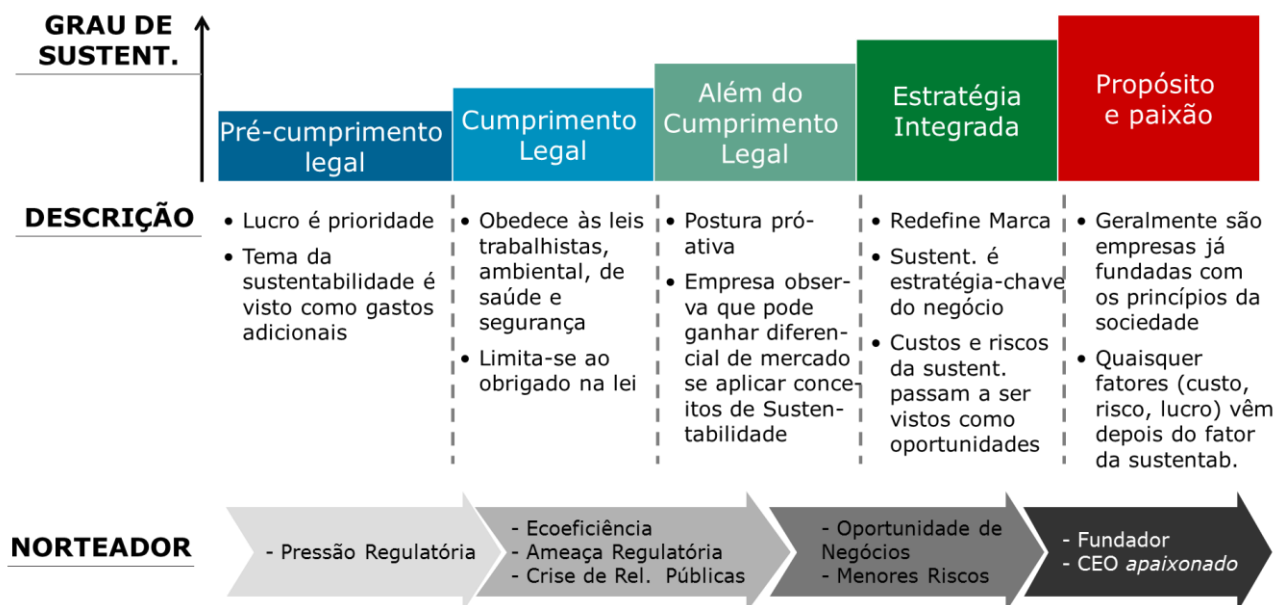


Figura 7 - Princípios que orientam a Sustentabilidade nas Empresas

(Fonte: adaptado de IBGC, 2007; NAKAGAWA, 2011)

Os estágios da sustentabilidade nas empresas são descritos na Figura 7, tal como o fator norteador de sustentabilidade na empresa. Nota-se que quanto maior o grau de comprometimento com o tema, maior é a presença e o desejo da alta gerência para a realização do mesmo. É bom também ressaltar que, dificilmente, uma empresa já fundada consegue sair do primeiro estágio (pré-cumprimento legal) e ir direto para o quinto e último (propósito e paixão). O mais comum é a companhia passar por todos os estágios, caminhando devagar em sentido à sustentabilidade passional de todos integrantes da empresa. Já empresas recém-formadas ou em formação podem já começar no estágio 5, dependendo do objetivo do seu fundador.

2.5 Metodologias de avaliação da Sustentabilidade

A indústria, desde seu início, utiliza determinados indicadores para analisar de forma matemática a evolução da empresa em números e, posteriormente, fazer comparação com dados históricos, seja da própria empresa, seja de seus concorrentes. Além disso, esses indicadores são utilizados como forma de medir o alcance ou não de objetivos pré-determinados (metas).

Como já observado na Figura 6, os fatores competitivos foram evoluindo ao longo dos Séculos XX e XXI, e com eles foram surgindo uma série de normas que avaliavam a partir de um rol de indicadores se a empresa merecia o “selo de excelência” em determinado fator.

Algumas das mais importantes são as amplamente conhecidas Normas da ISO 9001, as quais avaliam o nível de controle da qualidade em que as empresas/indústrias atuam. Esse selo de qualidade do produto e da empresa era um forte diferencial de mercado, e isso fez as indústrias desconcentrarem os esforços apenas para evoluir nos indicadores financeiros (lucratividade, ROE, fluxo de caixa, etc), para se atentar também à indicadores de gestão da qualidade, ganhando, assim, diferenciação no mercado.

Como já comentado durante todo este trabalho, o tema de sustentabilidade passou a ser um dos temas-chaves da mídia e no meio empresarial, principalmente após diversos acontecimentos contra o meio ambiente e contra a sociedade – entende-se desmatamento, extinção dos animais, aumento do teor de CO₂, escândalos de trabalhos comparados ao trabalho escravo, aumento da diferença de renda entre mais ricos e mais pobres, regiões com qualidade de vida muito inferior aos mínimos desejáveis, etc. E essa grande importância que o tema obteve, atrelada a um mundo de clientes e consumidores melhores informados devido a globalização, fez as empresas começarem a olhar para indicadores sócio-ambientais, junto aos indicadores financeiros, de qualidade e de inovação já amplamente estudados e utilizados pelo meio empresarial.

Para Mastroti e Souza (2011), em um primeiro momento, os avanços no pilar ambiental foram muito levados pela regulamentação dos setores produtivos, que ano atrás de ano aumentava a legislação e a fiscalização, e esta regulamentação foi muito importante na definição dos primeiros indicadores ambientais, os quais estavam muito relacionados com emissões de gases poluidores da atmosfera, consumo e poluição da água doce e consumo de energia elétrica. Pouco a pouco a regulamentação começou a ser mais específica para cada setor da indústria. Isso trazia maior controle em cada setor, já que em muitos casos uma economia em determinado setor não é comparado a outro setor, dado as peculiaridades de cada um.

Nesse momento de avanços dos indicadores ambientais, a ISO 14000 teve importância única. Como regra para obter a certificação, a empresa devia demonstrar, por meio de indicadores, seus impactos ambientais, além de fazer o acompanhamento histórico destes, definindo novos indicadores, quando necessário, e tomando plano de ações para atuar em impactos contra o meio-ambiente.

Mastrori e Souza observaram que até então os indicadores ainda não davam foco para uma das principais, se não a principal peça que envolve uma organização e um setor produtivo/de serviços, as pessoas. Partiu então dos diversos stakeholders (envolvidos que apresentam alguma influência sobre a organização) exigirem que suas organizações adotassem práticas voltadas para o pilar social, ou seja, focar mais nas pessoas. Porter e Kramer (2006) também dissertaram que neste momento a pressão desses stakeholders influenciou de maneira efetiva para o foco no pilar social, pois estes começaram a responsabilizar as empresas pelos impactos observados na época.

Com foco nas pessoas, novos indicadores foram desenvolvidos e seguidos pelas empresas. Por pessoas, se entende tanto empregados e colaboradores diretos, como também terceiros que atuam de forma direta ou indireta na empresa, comunidade próxima da empresa, comunidade afetada indiretamente pela empresa (ou seja, mesmo que não próxima fisicamente), além de qualquer pessoa que possa ser afetada por ações sociais desenvolvidas pelas empresas.

Os indicadores devem ser bastante confiáveis e, se possíveis, auditados. Para isso, é necessário que as bases de dados sejam consistentes e também confiáveis. Esse é um tema de extrema importância para empresa, não apenas para ela obter algum selo de qualidade (ISO 14000 ou ISO 26000, por exemplo), mas muito mais para que suas ações corretivas sejam tomadas na hora certa e de forma assertiva, e para que os bons exemplos de ações sustentáveis sejam divulgados e replicados.

Por fim, vale ressaltar que outra etapa importante é a padronização dos indicadores, definindo de forma simples e objetiva o cálculo que deve ser feito para chegar ao valor final, o responsável pela coleta de dados, o responsável pelo cálculo, o responsável pela análise histórica e o gestor que pensa nas ações corretivas e tomadas de decisões.

2.5.1 Indicadores Ambientais

Este capítulo se dedica a listagem de diversos indicadores ambientais. Para esse tema, foi feita uma pesquisa extensiva de alguns indicadores já utilizados na indústria com foco na sustentabilidade ambiental. A fonte de dados é diversa, passando por Fiksel (1996), Guide (1997), Krupp (1992), Schmidheiny (1992), Furtado (2005), Amato (2012), entre outros.

Os indicadores ambientais estudados foram agrupados em quatro grandes grupos:

- Uso de recursos materiais e energia

- Emissões de resíduos e risco de exposição
- Características e Recuperação do Produto (Remanufatura; re-uso; reciclagem)
- Aspectos Econômicos

Resultado da pesquisa é demonstrado na Tabela 3, a seguir.

Tabela 3 - Indicadores Ambientais selecionados

(Fonte: Modificado de diversos autores - Fiksel (1996); Guide (1997b); Krupp (1992); Schmidheiny(1992); Amato Neto (2012))

Indicador Ambiental	Exemplos de Unidades de medição
Uso de recursos materiais e energia	
○ Total de energia consumida	
• Energia fóssil consumida	Litros, Barris
• Combustíveis energéticos consumidos	Litros, Barris
• Energia Elétrica (direta) consumida	MW
○ Total de material consumido	
• Água utilizada no processo produtivo (não faz parte do produto, apenas do processo)	Litros, m3
• Água consumida no produto final	Litros, m3
• Matérias-primas primárias e secundárias	Kg, Unidades
• Materiais para outros processos	Kg, Unidades
○ Logística	
• Distância percorrida pelos veículos na produção	Km
• Distância percorrida pelos veículos no transporte	Km
Emissões de resíduos e risco de exposição	
○ Total de materiais tóxicos/perigosos usados/gerados	
• Liberação de metais pesados no solo/água	Unidades de volume
• Emissão de substâncias ofensivas a camada de ozônio	Unidades de volume
• Emissão de gases potencialmente relacionados ao efeito estufa	Unidades de volume
• Emissão de resíduos sólidos	Unidades de volume
○ Quantidade do produto disposto em aterro	Kg ou unidades de volume
○ Índice de resíduos produzidos	Valor porcentual (volume de resíduos / volume total no final do processo produtivo)
Características e Recuperação do Produto (Remanufatura; re-uso; reciclagem)	
• Tempo de vida do produto até chegar no final de sua vida útil	Dias, meses, anos
• Massa total dos produtos fabricados	Kg
• Tempo necessário para recuperação do produto	Minutos, horas, dias, ...
• Quantidade de material reciclado e reutilizado disponível no final de sua vida útil	Kg ou Valor porcentual sobre peso inicial

• Razão entre a energia renovável utilizada na taxa de energia renovável em relação à não-renovável	Valor porcentual
• Valor da pureza dos materiais recicláveis recuperado	Valor porcentual
• Quantidade de material de embalagens ou recipientes reciclados	Kg ou Valor porcentual sobre peso inicial
• Taxa de Recuperação de Materiais (Material Recovery Rate – MRR)	Valor porcentual
• Proporção de material virgem nos recursos reciclados	Valor porcentual
• Taxa de materiais reciclados por materiais potencialmente recicláveis	Valor porcentual
Aspectos Econômicos	
• Custo de ciclo de vida médio incorrido pelo fabricante	Valor monetário
• Custo de compra incorrido pelo consumidor	Valor monetário

Neste ponto, observa-se que são indicadores majoritariamente desenvolvidos para indústrias de produção de bens e indústrias de extração, e muito menos focados no setor de serviços. Porém, alguns deles podem ser utilizados para esse setor, tais como:

- Quantidade de reciclagem de papel utilizado;
- Energia economizada através de ações de redução do uso;
- Porcentagem de uso do papel reciclado sobre total de papel;
- Etc.

Podem ser pequenas ações, mas que, quando somadas com outras empresas de serviços, se tornam um ganho imenso para a natureza e sociedade.

2.5.2 Indicadores Sociais

Para o autor deste trabalho, ao contrário dos indicadores ambientais, os indicadores sociais deveriam ser o foco das empresas de serviços, pois é onde estas empresas podem ter mais ganhos sustentáveis, dado que não produzem produtos físicos finais, dificultando a diminuição/redução, por exemplo, do uso de materiais sólidos, água, emissões.

Tal como no item anterior, a pesquisa de indicadores sociais revisou uma extensa bibliografia, passando por diversos autores, já citados acima.

A lista de indicadores sociais mais importantes, no ponto de vista do autor, se encontra na Tabela 4, a seguir. Foi adicionado uma coluna com os indicadores mais utilizados em consultorias estratégicas, visto que alguns não fazem sentido para este ramo de empresas.

Indicadores foram divididos em 03 (três) grupos, os quais foram subdivididos em mais 05 (cinco) subgrupos:

- Funcionários próprios e terceiros diretos
 - Grau de alfabetização da força-de-trabalho (inclui terceiros)
 - Saúde e Segurança no trabalho
 - Qualidade de Vida
- Comunidade próxima e outros *stakeholders* atingidos
 - Projetos e ações sociais na comunidade próxima
 - Ações conjuntas empresa-funcionários
- Inclusão e diversidade

Tabela 4 - Indicadores Sociais selecionados

(Fonte: Modificado de diversos autores - Fiksel (1996); Guide (1997b); Krupp (1992); Schmidheiny(1992); Amato Neto (2012))

Indicador Social	Exemplos de Unidades de medição	Indicador utilizado em Consultorias
Funcionários próprios e terceiros diretos		
Grau de alfabetização da força-de-trabalho (inclui terceiros)		
Porcentagem de trabalhadores com Ensino Fundamental completo	% sobre total de funcionários e terceiros	
Porcentagem de trabalhadores com Ensino Médio completo	% sobre total de funcionários e terceiros	
Porcentagem de trabalhadores com Ensino Superior completo	% sobre total de funcionários e terceiros	
Saúde e Segurança no trabalho		
Porcentagem de exames clínicos dentro do intervalo aceitável	% exames aceitáveis sobre total de exames realizados	
Taxa de ocorrência de acidentes leves	No. Acidentes Leves por período de tempo	
Taxa de ocorrência de acidentes graves	No. Acidentes Graves por período de tempo	
Qualidade de Vida		
Índice de satisfação com o trabalho	Pesquisa interna	✓
Índice de recomendação do trabalho para um amigo	Pesquisa NPS*	
Horas-extra trabalhadas no mês	Total de horas-extra	✓

Comunidade próxima e outros stakeholders atingidos		
Projetos e ações sociais na comunidade próxima		
Quantidade de projetos desenvolvidos	Número de ações desenvolvidas por unidade de tempo	✓
Investimento total para tais ações	% da receita	✓
Número de pessoas/ONGs atingidas pelas ações	Número de Pessoas/ONGs	✓
Índice de satisfação da comunidade	Pesquisa NPS*	
Índice de reclamações	Número de reclamações	
Ações conjuntas empresa-funcionários		
Quantidade de projetos desenvolvidos	Número de ações desenvolvidas por unidade de tempo	✓
Investimento total para tais ações	% da receita	✓
Grau de engajamento dos funcionários	% de funcionários participantes sobre total de funcionários	✓
Tempo cedido pelos funcionários	% sobre Horas-Trabalhadas total	✓
Incentivos financeiros aos funcionários	% do Bônus; % do salário	✓
Pessoas/ONGs atingidas pelas ações	Número de Pessoas/ONGs	✓
Índice de satisfação da comunidade	Pesquisa NPS*	✓
Índice de satisfação dos funcionários praticantes das ações	Pesquisa NPS*	✓
Inclusão e diversidade		
Inclusão de pessoas com baixa mobilidade física	% sobre total de funcionários	
Inclusão de mulheres (indicador para locais de trabalho historicamente masculino)	% sobre total de funcionários	✓
Inclusão de pessoas com baixa escolaridade	% sobre total de funcionários	
Diversidade de nacionalidades	% sobre total de funcionários	✓

*Pesquisa NPS[®] (*Net Promoter Score*) é uma métrica de satisfação muito utilizada para calcular o nível de dado serviço. Consiste em uma pesquisa onde é feita a pergunta “Você recomendaria [o que está sendo pesquisado] para um amigo?”, com a resposta variando entre 0(zero) e 10(dez). O resultado final é calculado pela diferença entre o percentual da soma das respostas 9 e 10 (respondentes tidos como promotores) subtraído do percentual da soma das respostas entre 0 e 6 (respondentes tidos como depreciador). Valor varia entre -100% e +100%, onde quanto mais alto, melhor é satisfação do serviço estudado.

2.5.3 Fontes de informações para avaliar impactos de ações sustentáveis

Como este trabalho consiste avaliar os programas sociais desenvolvidos por empresas de serviços, com foco em consultorias estratégicas, o autor montou, na Tabela 5, as fontes de informação mais utilizadas para se obter dados sobre os programas, tal como o grau de confiabilidade de cada um. Por fim, na última coluna, foram colocados quais foram os métodos utilizados na pesquisa em questão.

Tabela 5 - Fontes de informações na avaliação de Ações Sustentáveis
(Desenvolvido pelo Autor)

Fonte de Informação	Grau de Confiabilidade	Fonte utilizada na pesquisa
Relatórios de Sustentabilidade		✓
Balanco Social		
Busca de Dados na Internet		✓
Resultados do sistema de gestão		
Auditorias internas		
Auditorias Externas		
Preenchimento de Formulários e pesquisas		✓
Entrevistas		✓
Seguimento à legislação		
Inspeção direta		
Análise comparativa com outras organizações (comparação com melhores práticas)		✓
Percepção das partes interessadas		✓

Apesar da pouca confiabilidade de dados obtidos na internet, foi esse o método principal utilizado na pesquisa dos programas sociais das consultorias estratégicas, dada a dificuldade em se obter dados de balanços, pesquisas e formulários. Elas tratam os números de forma bem confidencial e não os disponibilizam de forma aberta, sendo utilizados apenas internamente, como forma de acompanhamento e como base para ações corretivas.

Quanto ao Balanço Social, Vinha (2003) alerta para os cuidados que devem ser tomados ao analisar uma empresa utilizando tal fonte de informação. Isso, pois declarar neste relatório os programas sociais e ambientais, tal como os investimentos financeiros, é algo voluntário para a empresa, além de ser uma forma não padronizada e não avaliar a cadeia

produtiva a montante e a jusante (fornecedores e clientes). Bom ressaltar que esse método não foi utilizado na elaboração deste trabalho, não pela duvidosidade da informação, mas sim pela inexistência pública destes relatórios.

2.6 Uma pequena introdução a Economia Solidária

A economia solidária surgiu como uma forma de empreendimento organizado pela sociedade para vencer as barreiras econômicas impostas pelo capitalismo predatório. Para Amato Neto, Rufino e Pacheco da Costa (2011), a economia solidária é um movimento social, político e econômico, resultando em um trabalho associado entre pessoas, onde todos são “donos” do negócio e dos meios de produção, fazendo uma cooperação e autogestão. Foi uma alternativa ao desemprego crescente na década de 90.

Estes negócios “solidários” podem ser produtores de bens, prestadores de serviços, bancos solidários e comunitários, envolvendo uma troca e um comércio justo. Podem partir de iniciativas do governo ou de organizações voluntárias, mas sempre dependem do esforço de uma comunidade, focada em viabilizar o negócio, trabalhando e se esforçando para isso. É uma forma de garantir viabilidade econômica para a comunidade e, consequentemente, sua sobrevivência.

A ligação entre Sustentabilidade e Economia Solidária é muito forte, já que é uma forma de garantir a sobrevivência perene das comunidades, as quais, muitas vezes, realizam trabalho de reciclagem e ações sociais para garantir seu sustento.

Para estes autores, a sustentabilidade pode ser definida da seguinte forma:

“[...] como a qualidade para uma forma de desenvolvimento voltado a melhorar a qualidade de vida de todos os seres de hoje e de amanhã, nas diferentes dimensões da vida, com o significado de manutenção e conservação dos recursos naturais.”

E o fato de “melhorar a qualidade de vida de todos” é uma das principais características da Economia Solidária: a multiplicidade de benefícios. Ao contrário do empreendimentos geradores de riqueza e renda para apenas um pequeno grupo de pessoas, os empreendimentos solidários agem como redistribuidores de renda para toda a comunidade. O que predomina é a democracia na definição da estratégia e na definição de pontos críticos, tendo assim um autogestão e igualdade entre os participantes.

Por compartilhar todos os meios de produção e os resultados finais, as empresas solidárias podem ser consideradas multidimensionais, indo muito além da dimensão puramente econômica, e envolvendo também as dimensões sociais, políticas, ambientais e culturais. Os participantes buscam muito mais que renda, mas também crescimento pessoal, profissional, melhora na qualidade de vida, democracia justa, entre outros. (AMATO NETO et al., 2007).

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas solidárias é a falta de experiência na administração de pequenos negócios e a falta de *business sense* para avaliarem as ações que podem ser feitas para fazer a empresa crescer. Estratégia uma palavra pouco vista nessas empresas, as quais se desenvolvem muito mais por ações tomadas com base no senso comum e pela força de vontade da comunidade. É nesse ponto que as empresas de consultoria podem atuar de forma efetiva, oferecendo de forma voluntária análises e recomendações, para que estas empresas possam se desenvolver de forma mais estruturada e crescer de maneira sustentável.

3 Estudo dos programas sociais das consultorias e discussão

Este capítulo trata dos programas de responsabilidade social feitos pelas empresas de consultoria e em algumas outras empresas de serviços.

Tal como examinado em toda a revisão bibliográfica, a temática de Responsabilidade Social está fortemente ligada com sustentabilidade e está adquirindo cada vez mais contornos de vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes. Desta forma, é necessário entender um pouco mais o que as empresas de serviços de consultoria estão fazendo em relação ao assunto, ou seja, quais são seus projetos de responsabilidade social e como os funcionários e outros *stakeholders* estão envolvidos, para, assim, entender qual o papel das consultorias para com a sociedade.

Serão listados a seguir diversos programas de responsabilidade social, os quais podem ser tomados como uma base de dados de ideias e devem ser seguidos como exemplos para empresas que desejam começar a realizar ações sustentáveis.

É importante ressaltar que a pesquisa foi feita majoritariamente online e aqui não é divulgado nenhum dado confidencial de nenhuma das empresas. Vale reforçar que é um grande diferencial competitivo para as empresas de consultoria possuir programas de responsabilidade social e sustentável e, portanto, deveriam ver com olhar orgulhoso se o nome da empresa aparecer na lista a seguir.

Outra forma de levantamento de dados foi através de entrevistas e conversas informais com funcionários das consultorias, além do envio de formulário a ser preenchido por funcionários de quaisquer níveis hierárquicos. Este formulário se encontra no Anexo A, e pode livremente ser utilizado como exemplo para trabalhos posteriores. O objetivo do formulário era levantar mais informações sobre os programas sociais das empresas, além de captar a percepção dos funcionários sobre os programas desenvolvidos na empresa em que trabalha.

3.1 Bain & Company

3.1.1 Perfil da Empresa

Local de Origem: Boston/EUA

Ano de fundação: 1973

Número de funcionários: 5.500

Número de escritórios ao redor do mundo: 49 escritórios (31 países)

Faturamento Anual: US\$ 2.1 bilhões (2011, fonte TheEconomist)

3.1.2 Bain Social Impact

Empenhada em criar mudanças sociais duradouras. A Bain, em 2011, doou mais de R\$ 80 milhões em serviços de consultoria *pró-bono* (gratuitos), sendo que os funcionários contribuíram com mais de 23 mil horas de serviço comunitário. Todo ano, os projetos sociais participam de um desafio, onde os melhores são premiados, visando, assim, a promoção do programa entre os empregados.

A Bain segue uma abordagem para impacto social com uma parceria “top-down” de liderança, com esforço um “bottom up” igualmente poderosa na base. A ideia é envolver os funcionários em todos os níveis da organização, promovendo o espírito de responsabilidade social.

O programa *Bain Social Impact* tenta conduzir mudanças de grande escala em cinco áreas críticas:

- Educação: ajudar a transformar a educação e fortemente melhorar o grau de escolaridade dos países em desenvolvimento e desenvolvidos. Algumas parcerias são: *Teach for America*, *Teach for China*, *London Early Years Foundation*, *KIPP*.

- Desenvolvimento Global: realizar parcerias focando no desenvolvimento do empreendedorismo em mercados emergentes, ajudando as empresas locais a crescer, criar novos empregos e, finalmente, combater a pobreza. Algumas parcerias são: *Endeavor* (parceria será detalhada mais adiante), *PlaNNet Finance*, e *Clinton Health Access Initiative*.

- Setor público e governos: parcerias com líderes que não estão satisfeitos com o desenvolvimento sustentável do país e desejam alcançar objetivos econômicos e sociais. Parcerias: Governo de Goiás, Departamento do Meio Ambiente de Chicago-US, entidades do oriente médio.

- Responsabilidade Corporativa e Sustentabilidade: A Bain ajuda seus clientes a integrarem a sustentabilidade às suas estratégias e operações, criando, dessa forma, uma vantagem competitiva de longa duração. Um dos maiores parceiros nessa frente é a Fundação Amazonas Sustentável, a qual será explicada mais para frente.

- Desenvolvimento da comunidade local: os escritórios ao redor do mundo realizam atividades *pró-bono* com o objetivo de ajudar as ONGs locais, auxiliando na definição de missão e estratégia, melhorando suas operações e eficiência, para, no final, a Bain deixar a

ONG seguir seu rumo sozinha com uma base estrutura que garantirá um crescimento sustentável. Alguns parceiros são a *World Childhood Foundation* e a *One Foundation*.

3.1.3 Parceria com a Fundação Amazônia Sustentável

Como dito anteriormente, um dos focos de trabalho da consultoria Bain são as parcerias focados na reforma da educação. No Brasil, uma das parcerias é a Fundação Amazônia Sustentável (FAS), a qual é uma instituição sem fins lucrativos, fundada em 2007 como parceria de um banco privado brasileiro e o governo do Amazonas. Seu objetivo é conservar e melhorar a qualidade de vida em 34 comunidades localizadas em unidades de conservação da floresta amazônica.

Para isso, a FAS ensina as comunidades devem proteger o local onde moram e viver de forma sustentável. Em troca de renda adicional (provinda de programas de auxílio) e ganhos de infraestrutura, tais como hospitais e escolas, as famílias devem agir com foco na sustentabilidade. Isso significa manter a biodiversidade do local e realizar apenas atividades extrativistas não malélicas ao meio ambiente, como a produção e coleta de frutas e a pesca de sobrevivência.

A renda adicional, citada anteriormente, provém de algumas formas:

- a) Fundos de doações
- b) Ecoturismo
- c) Venda de créditos de carbono, devido à redução de CO²
- d) Ganhos com a proteção da biodiversidade

A FAS ajuda as comunidades a Bain ajuda a FAS, na elaboração das suas estratégias, já que a Bain tem todo um *know-how*, práticas e pessoas especializadas em agir com um pensamento mais *business-sense*. A definição da estratégia envolvia alguns pontos principais:

- Definição dos produtos (redução do carbono, licenciamento de imagem, ecoturismo)
- Definição dos clientes em potencial
- Precificação dos produtos
- Projeção de receitas e custos
- Como atrair doações

3.1.4 Parceria com Endeavor

Com foco no desenvolvimento econômico dos países ao redor do mundo, a Bain fez uma parceria global com a Endeavor, a qual é uma organização sem fins lucrativos que promove o desenvolvimento econômico sustentável ao ajudar o crescimento de pequenos empreendimentos em mercados emergentes.

Para isso, a Endeavor mentora essas pequenas e médias empresas, trabalhando lado-a-lado no desenvolvimento de estratégias de crescimento e provendo recomendações. O objetivo da Endeavor é bem ambicioso, de adicionar um por cento no PIB nos países em que atua.

A Bain auxilia a Endeavor de duas formas principais. A primeira é de auxiliá-la na sua estratégia de crescimento. A segunda é de oferecer horas de trabalho *pró-bono* de seus funcionários para auxiliar a Endeavor a ajudar as pequenas e médias empresas, além de parcerias de transferências temporárias.

3.1.5 Green Teams e Certificação Carbon Neutral®

Além do pé social da sustentabilidade, a Bain também atua no desenvolvimento ambiental sustentável, à medida que trabalha para ajudar seus clientes corporativos a incorporar a sustentabilidade em seus negócios.

Porém, além de ajudar seus clientes, a Bain atua também com programas sustentáveis dentro da organização. Há alguns anos, alguns funcionários da empresa se juntaram com o intuito de ajudar a organização a se tornar um exemplo de negócio sustentável. Disso, foi criado o Green Team, que tem como objetivo identificar e implementar ativamente ações para reduzir o impacto ambiental causado pelas atividades da empresa. Algumas atividades são:

- Contratar empresas terceiras especializadas em eficiência energética, para analisar o que pode ser feito com esse objetivo em todos os escritórios da companhia
- Incentivar impressões em ambos os lados da folha
- Incentivar o uso de papel reciclado para impressão
- Equipar todos os escritórios com videoconferência, e incentivar o uso destas, quando possível, ao invés de viajar até determinada reunião
- Incentivar a troca de copos plásticos por garrafas e canecas pessoais

Essas ações, entre outras, ajudaram a Bain a receber o selo de CarbonNeutral[®], sendo certificada em operações globais. Isso significa que a Bain alcançou um patamar nulo de emissão líquida de carbono.

Para continuar sendo reconhecida com o selo de neutralidade de carbono, a Bain investe em “projetos verdes”, provendo os projetos com o investimento necessário para desenvolverem novas tecnologias de energia renovável e redução de emissões. Até hoje, a Bain já investiu em 06 (seis) grandes projetos ao redor do mundo, sendo um deles no Brasil. São eles:

- Investimento em energia eólica, na China e Índia
- Preservação de florestas antigas, nos EUA
- Captura de metano, na China
- Geração de biomassa, no Brasil
- Desenvolvimento de energia geotérmica, na Turquia

3.2 McKinsey

3.2.1 Perfil da Empresa

Local de Origem: Nova York/EUA

Ano de fundação: 1926

Número de funcionários: 17.500 (9.000 consultores)

Número de escritórios ao redor do mundo: 102 escritórios

Faturamento Anual: US\$ 5.3 bilhões (2011, fonte TheEconomist)

3.2.2 McKinsey e a Sustentabilidade

A McKinsey se vangloria em usar todo o seu poder financeiro e, o mais importante, o seu poder intelectual para ajudar a resolver problemas de desenvolvimento sustentável ao redor do mundo. Fazem isso através de trabalho conjunto com organizações privadas, públicas e sociais, através de investimentos em pesquisas sobre temas como educação e através de trabalho voluntário e *pró-bono*.

A empresa ajuda ano atrás de ano organizações sem fins lucrativos e instituições que tratam de questões multi-laterais, tais como doença, pobreza, alterações climáticas e desastres naturais.

A McKinsey investe também para avançar na compreensão de questões de sustentabilidade e recursos de produtividade, incluindo a redução de carbono, a economia de recursos estratégicos – tais como água, terra, energia e materiais –, e para a economia circular/sustentável. A companhia trata da sua própria pegada ecológica, através de uma série de investimentos e mudanças no processo de prestação de serviços e gestão dos escritórios.

Além de incentivar a sustentabilidade em seus clientes, a McKinsey publica regularmente artigos voltados para esse assunto, dividindo para com o mundo o seu amplo conhecimento.

3.2.3 Parceria com ASHOKA

Ashoka é uma organização sem fins lucrativos, de atuação mundial, com foco em inovação social, trabalho e apoio a empreendedores sociais. Seu objetivo é ajudar pessoas inovadoras e criativas, que tenham em mente transformações focadas em causar impacto social.

Tem sua origem datada em 1980, na Índia, porém por um americano. Trabalha com diversas organizações e públicos comprometidos com a mudança do planeta. Desenvolveu ao longo dos anos uma ampla rede mundial de troca de conhecimento, informações e projetos, formada por mais de três mil empreendedores locados ao redor do mundo. Aqui no Brasil, esse número é de mais de trezentos empreendedores sociais, em todas as regiões.

A parceria com a McKinsey se dá na troca de competências e conhecimento, oferecendo para a rede de empreendedores sociais as ferramentas de gestão adequadas para estes poderem realizar o seu planejamento estratégico e financeiro, como explicado no próprio site da companhia: “Profissionais da McKinsey apoiam voluntariamente as organizações de empreendedores sociais da rede da Ashoka na tomada de decisões estratégicas e desenvolvimento de habilidades profissionais, enquanto a Ashoka, por sua vez, cria oportunidades de engajamento em experiências transformadoras e de impacto para a McKinsey&Company, seus profissionais e clientes”.

Os empreendedores sociais são selecionados nos diversos estágios de desenvolvimento de suas ideias, porém com uma busca sempre voltada para a inovação no âmbito da sustentabilidade ambiental e social.

3.2.4 Programa InovAtiva - Parceria com MDIC e Endeavor

O programa InovAtiva é parceria do MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Comércio e Indústria) com a Endeavor, visando oferecer cursos, workshops e conteúdo online para formação de novos empreendedores no Brasil. O programa ainda está na fase inicial, de cadastramento de interessados e tem como um dos objetivos promover o relacionamento entre mentes empreendedoras, facilitando a troca de ideias e, se possível, desenvolvendo possíveis sócios.

Para a segunda fase do programa, apenas permanecem os 50 melhores projetos selecionados por uma banca formada por integrantes do MDIC, Endeavor e McKinsey. Na fase final, ficam apenas os 20 projetos mais inovadores e com maior potencial de crescimento.

O trabalho da consultoria McKinsey é prover todo o apoio metodológico, seja com coaching, networking ou palestras, ajudando os empreendedores a desenvolverem seus projetos com uma base teórica firme e sólida, e ficarem mais seguros para apresentarem seus projetos a possíveis investidores.

3.3 A.T. Kearney

3.3.1 Perfil da Empresa

Local de Origem: Chicago/EUA

Ano de fundação: 1926

Número de funcionários: 3.200 (2.300 consultores)

Número de escritórios ao redor do mundo: 57 escritórios (39 países)

Faturamento Anual: US\$ 969 milhões (2011, fonte Financial Times)

A A.T. Kearney se orgulha de seguir os ideais sustentáveis de seu fundador, Tom Kearney, o qual acreditava que o dever da companhia era o de melhorar o mundo e, ao mesmo tempo, desenvolver os negócios.

Atualmente, a A.T. Kearney possui diversos programas sociais. O principal deles se chama Cultivando o Amanhã, o qual será descrito a seguir.

3.3.2 Cultivando o Amanhã

Este é um projeto que foi criado para incentivar o compromisso da empresa e seus funcionários com a responsabilidade social.

O grupo “Cultivando o Amanhã” surgiu para apoiar o compromisso da empresa com a responsabilidade social. É um programa de educação profissionalizante para jovens de baixa renda, dando suporte acadêmico as regiões mais carentes da cidade de São Paulo, pagando bolsas de estudos e até oferecendo oportunidades de trabalho dentro da estrutura de suporte da consultoria.

Além de São Paulo, a A.T. Kearney auxilia as mais importantes ONGs do país do setor de educação com o financiamento de cursos profissionalizantes a jovens, financiamento de melhorias destas instituições e realização de projetos *pró-bono* (sem custo) para as mesmas instituições. Tudo é realizado através de doações de tempo e dinheiro voluntário dos funcionários da empresa.

A missão do projeto, nas palavras da empresa, é: “Promover projetos sociais e mobilizar recursos para a educação e juventude brasileira, de maneira sustentável, cultivando o amanhã de nossa sociedade”.

3.3.3 Fundação Estudar

Entidade sem fins lucrativos que apoia a formação de jovens brasileiros dispostos a inovar e mudar a história do país. Cedendo bolsas de estudos, tem como objetivo ser um centro de estudo e conhecimento. Dessa forma, está investindo no Brasil para o país crescer e se tornar um dos mais desenvolvidos do mundo.

A A.T. Kearney entra como apoiadora operacional, auxiliando em alguns eventos e palestras, ou em competições, como por exemplo a *The Falling Walls Lab 2012*, na qual os participantes deveriam apresentar suas inovações para um júri formado por grandes executivos. A ideia é incentivar o desenvolvimento de novos projetos inovadores.

3.4 Boston Consulting Group (BCG)

3.4.1 Perfil da Empresa

Local de Origem: Boston/EUA

Ano de fundação: 1963

Número de funcionários: 6.200 consultores

Número de escritórios ao redor do mundo: 78 escritórios (43 países)

Faturamento Anual: US\$ 3.7 bilhões (2012, retirado do relatório da companhia)

3.4.2 Impacto Social na Boston Consulting Group

A consultoria BCG se orgulha de ter completado até o final do ano passado um total de 250 projetos de impacto social, tendo feito parceria com aproximadamente 140 organizações, espalhadas por toda parte do mundo. É uma empresa que enxerga que uma empresa do tamanho dela é altamente responsável pelo planeta e, devido a isso, deve tomar as providências necessárias para causar um impacto positivo no mundo em que está inserida.

A consultoria acredita que trabalhando com parcerias os ganhos são muito maiores e melhores do que poderia ser se trabalhasse individualmente. Acredita também que trabalhar em projetos sociais é uma forma de desafiar intelectualmente a consultoria, e, enquanto eles ajudam as comunidades a se desenvolver, o trabalho os ajuda a se desenvolverem profissionalmente e pessoalmente.

A BCG, com seus consultores, dá suporte às organizações sustentáveis ao aplicar sua ampla experiência e conhecimento em serviços de consultoria. Os programas sociais são conduzidos em duas frentes: global e local. Como parceiros globais, a BCG trabalha com *World Food Programme*, *Save the Children*, *Teach for All* e *WWF*.

De qualquer forma, ambas as frentes se estruturam ao longo de 08 (oito) grandes áreas:

- o Sustentabilidade e Meio Ambiente: A BCG criou recentemente um centro global de Práticas Sustentáveis para ajudar seus clientes no desenvolvimento de estratégias sustentáveis duradouras e ajuda-los a alavancar vantagens competitivas sob seus esforços sustentáveis.

- o Pobreza e Fome: A consultoria trabalhada focada na redução da pobreza e fome que estão espalhados pelo mundo, cobrindo tanto países desenvolvidos, quanto países em desenvolvimento.

○Saúde Pública: *Experts* de toda a rede da consultoria alavancam um forte *network* regional e internacional para dividir aprendizados e inovações. Constantemente, dividem conhecimento com o objetivo de melhorar sistemas de saúde de diversas regiões.

○Educação: A BCG dá suporte aos sistemas de educação ao redor do mundo, apresentando direcionadores de melhorias na educação.

○Desenvolvimento econômico e comunidades: a consultoria trabalha com diversas organizações com foco no desenvolvimento econômico de determinada região, e leva todas as capacidades que tem para fazer o melhor trabalho possível. As organizações podem ser sem fins lucrativos, não governamentais, governos de cidades e países.

○Artes e cultura: a empresa ajuda organizações voltadas para arte e cultura, ajudando, por exemplo, no desenvolvimento de festivais e de museus.

○Responsabilidade Social e Corporativa (RSC): A BCG ajuda companhias ao redor do mundo a melhorarem seus programas de impacto social e aumentar os benefícios aos seus negócios que podem ser adquiridos pelas iniciativas de RSC.

○Filantropia: Nesta área, a BCG ajuda empresas filantrópicas a redesenhar suas estratégias, com o objetivo de crescerem de forma sustentável. Para isso, a consultoria utiliza de todo o seu conhecimento em consultoria e todo o seu *network* de *experts*.

3.4.3 Instituto Ayrton Senna

O instituto Ayrton Senna é uma ONG brasileira, focada em educação. O foco do instituto é desenvolver tecnologias sociais inovadoras que são implementadas, avaliadas e disseminadas por todo o país para oferecer oportunidades de desenvolvimento humano para crianças e adolescentes. Seus programas já impactaram mais de seis milhões de pessoas nos últimos doze anos.

O trabalho da BCG é ajudar o instituto a desenvolver e aperfeiçoar sua estratégia, melhorar a coleta de doações e aumentar o impacto dos programas.

3.5 Accenture

3.5.1 Perfil da Empresa

Local de Origem: Chicago/EUA

Ano de fundação: 1989

Número de funcionários: 257.000

Número de países ao redor do mundo: Atende em mais de 120 países

Faturamento Anual: US\$ 27.9 bilhões (2012, fonte: site da companhia)

A consultoria acredita que para ter sucesso nos negócios é preciso ter sucesso nos programas ambientais e sociais. Alguns deles são listados a seguir.

3.5.2 Programa Attitude

O programa reúne todas as diretrizes de sustentabilidade da organização e é organizado em 03 (três) frentes de trabalho, as quais trabalham em conjunto com organizações não governamentais, focado no relacionamento com clientes e fornecedores, gestão de pessoas e benefício ao meio ambiente.

○Investimento social estratégico: realizam consultoria *pró-bono* para empresas focadas na geração de trabalho e renda para jovens. Em 2007, ajudou na criação da primeira joint-venture social brasileira, a Conexão, focada em capacitar e inserir jovens no mercado de trabalho.

○Diálogo social: a Accenture utiliza seus canais de comunicação existentes para criar redes de compartilhamento de informações e discussões sobre a Sustentabilidade, isso entre os colaboradores, familiares, clientes e fornecedores.

○Gestão de Impacto: a consultoria garante, por meio de contratos com seus clientes, que estes sigam premissas de responsabilidade socioambiental. Além disso, todos os escritórios trabalham para diminuir os possíveis impactos ambientais gerados no desenvolvimento do negócio. A organização incentiva os seus clientes a adotar políticas de sustentabilidade e lhes oferece produtos e serviços que os ajudam a minimizar seus impactos no meio ambiente e na sociedade.

3.5.3 Semana A+

Essa é uma das principais iniciativas de voluntariado da Accenture, pois promove uma união dos voluntários, os quais podem realizar ações de qualquer tipo, sejam ambientais, educacionais, doações/arrecadações. Os voluntários podem ser funcionários, familiares, amigos e até clientes podem participar da semana do voluntariado.

Nesta semana, todas as ações acontecem ao mesmo tempo, nos seis estados em que a consultoria atua no Brasil. Só em 2009, mais de cem instituições e quase 30mil pessoas foram beneficiadas.

3.6 Outras empresas de serviços

3.6.1 Promon Engenharia

Empresa de engenharia originária do Brasil, a Promon Engenharia se dedica resolver soluções de infraestrutura para setores-chave da economia: indústrias de processo e manufatura, energia elétrica, infraestrutura, meio ambiente, mineração e metalurgia, óleo e gás, química e petroquímica. É uma empresa que tem claro em sua estratégia que deve atuar para diminuir os impactos sociais e ambientes relacionados à prestação de serviços.

Seus projetos internos para diminuição dos impactos visa utilizar os recursos naturais de forma racional, usando material reciclável e adotando tecnologias sustentáveis nos projetos. Repudiam o trabalho infantil, forçado ou compulsório, tanto em suas operações, quanto de seus clientes.

As ações de responsabilidade social externas se concentram em um trabalho voluntário dos funcionários no âmbito da educação, já que sabem que o principal meio de trabalho é o conhecimento e a educação é um fator muito importante para o desenvolvimento da humanidade.

O Programa de Voluntariado inclui atividades como dar aulas de inglês e matemática para crianças carentes, dar palestras para jovens que vão entrar no mercado de trabalho, entre outras atividades.

Além desse programa, a Promon colabora com as atividades do Instituto Razão Social, entidade associada ao Grupo Promon que promove capacitação a gestores da rede pública básica, voltada à melhoria da qualidade do ensino público no Brasil.

Por fim, a Promon promove a formação de uma liga de intra-empresendedores sociais informais dentro da empresa.

A Promon é certificada com ISO14001 (Sistema de Gestão Ambiental) e OHSAS 18001 (Segurança e Saúde Ocupacional).

3.6.2 Monitor Deloitte

A Monitor Company Group é uma empresa de consultoria estratégica, fundada em 1983, nos EUA, por seis empreendedores, entre eles o conhecido Michael Porter. Atualmente, após passar por dificuldades financeiras, foi adquirida pelo grupo Deloitte, e passou a ser chamada de Monitor Deloitte. Atua em 27 escritórios, com aproximadamente 1.500 funcionários.

A Deloitte é uma empresa inglesa e atua hoje com mais de 190 mil funcionários, tendo uma receita de US\$ 31,3 bilhões, em 2012.

A Monitor Deloitte atua socialmente responsável com o Programa de Inteligência Social, o qual coordena a participação de seus funcionários como voluntários em ações desenvolvidas nas comunidades que rodeiam os escritórios da empresa.

O foco das suas ações é em projetos educacionais, pois a consultoria acredita que sua maior vocação é na aplicação do conhecimento, adquirido da experiência de anos de consultoria.

3.6.3 ConAm - Consultoria Ambiental

Brasileira, a ConAm é uma empresa de engenharia, realizando trabalho de consultoria no meio ambiente que atua focada nas áreas industrial, setor elétrico e empreendimentos imobiliários.

Após pesquisa com funcionários e procura na internet, foi concluído que a consultoria não possui programas sociais definidos. Mas a própria ação da consultoria (identificação e remediação de áreas contaminadas) já tem um viés social de certa forma, pois evita que os futuros moradores da área tenham problemas de contaminação pelo solo. Porém, isso não caracteriza programas sociais voltados à responsabilidade social.

3.7 Discussão sobre a percepção da Responsabilidade Social para quem trabalha ou quer trabalhar em consultorias estratégicas

Durante o andamento deste Trabalho, o autor leu diversas notícias e artigos sobre o assunto de responsabilidade social no mundo corporativo, sustentabilidade empresarial, programas ambientais e sociais, ganho econômico, etc. Porém, um artigo em especial chamou a atenção do autor, o qual segue em parte a seguir:

“Um levantamento inédito da consultoria Bain & Company realizado com 750 executivos de seis diferentes países, incluindo o Brasil, revelou que 15% dos pesquisados já aceitaram redução no salário para trabalhar em empresas que adotam práticas sustentáveis como responsabilidade social, redução das emissões de carbono e incentivo ao trabalho comunitário” (Fonte: Artigo “Menos dinheiro, Mais felicidade”; Época Negócios; 2013).

Esse número levantou a dúvida no autor: Qual será o grau de importância em se ter programas de Responsabilidade Social para quem está prestando provas de consultoria? É um fator importante na escolha de qual consultoria prestar? E se receber proposta para trabalhar em mais de uma consultoria, será que, se possuir ou não programas de responsabilidade social fosse ao único fator de diferenciação, este se torna um fator relevante?

E, por fim, o autor tinha vontade de saber se o número de 15% de executivos que aceitariam redução de salário também se repetia com funcionários recém entrados nas empresas ou ainda em processos seletivos.

O autor não tinha noção prévia se esse número era maior, menor ou igual. E para entender melhor quais eram os fatores mais importantes para esse *cluster* de funcionários (recém-formados ou próximos da formação prestando processos seletivos de consultorias), o autor montou uma pesquisa online e distribuiu em diversas faculdades, tais como Escola Politécnica (POLI-USP), Faculdade de Economia e Administração (FEA-USP), Fundação Getúlio Vargas (FGV), Engenharias da Universidade de Campinas (Unicamp), Universidade Federal de São Paulo, tal como para amigos e colegas que trabalham em outras consultorias, além de colegas que trabalham na consultoria onde o autor realiza este trabalho de formatura. A distribuição do link da pesquisa online também contou com ajuda das empresas júnior da POLI, FEA e FGV.

3.7.1 Estrutura da pesquisa online

A pesquisa foi estruturada em seis diferentes questões, as quais variam entre optativas, dissertativas e de ordenação de preferências. Para montagem da pesquisa online, foi utilizada as ferramentas do *website Qualtrics*, o qual apresenta uma interface realmente simples de montagem de pesquisas, com diversos formatos para montar as perguntas e respostas, e uma interface bem *user-friendly*. As questões, respostas e objetivos são descritos a seguir:

- **Introdução da pesquisa online:**

“Olá! Obrigado por abrir a pesquisa. Sou aluno da Escola Politécnica, e estou desenvolvendo meu Trabalho de Formatura focado em projetos sociais realizados por empresas de consultoria.

O objetivo da pesquisa é entender os principais fatores para um candidato escolher entre uma consultoria ou outra para trabalhar. Também é direcionada a quem prestou provas de consultorias há até dois anos (tendo recebido proposta ou não).

Sempre bom ressaltar que: A pesquisa é totalmente anônima; Você não vai gastar mais do que 3 minutos para responder!”.

O objetivo desta introdução é explicar ao respondente o intuito da pesquisa, deixar bem claro que é para um estudo de conclusão de curso, ou seja, não era nenhuma ação de marketing de alguma empresa. Além disso, ressalta que a pesquisa é anônima, para tranquilizar que ninguém seria identificado quanto às respostas.

- **Questão 1:**

“Você já prestou provas ou vai prestar o processo seletivo de alguma consultoria?

☐ Já prestei (nos anos anteriores)

☐ Vou prestar ou já estou prestando provas nesse semestre

☐ Provavelmente não vou prestar. Não tenho interesse.”

O objetivo desta primeira questão era eliminar quem não tem interesse em consultoria, pois esse o foco da pesquisa é apenas para entender os fatores mais importantes aos interessados em trabalhar nesse ramo.

- **Questão 2:**

“Está trabalhando ou já trabalhou em alguma consultoria?

☐ Sim. Na consultoria (aqui era aberto um campo para preenchimento)

☐ Não.”

A segunda questão tem por objetivo separar quem já trabalha (ou já trabalhou) dos que ainda estão prestando consultoria. Isso para analisar posteriormente se esses dois grupos possuem uma mesma avaliação sobre a importância dos programas de responsabilidade social na escolha da consultoria.

- **Questão 3:**

Na questão três começa a análise da importância dos fatores. Foram listados sete fatores, os quais o autor acreditou serem os mais relevantes na escolha da empresa, e o respondente era instruído a ordenar os fatores, com o auxílio do cursor (vide Figura 8) abaixo.

Coloque em ordem os fatores que mais te atraem para escolher entre duas (ou mais) consultorias.
(arraste os itens para ordenar, sendo que 1 é o fator mais importante, e 7 o menos importante)

Salário	1
Peso do nome que a consultoria tem no Brasil	2
Peso do nome que a consultoria tem mundialmente	3
Indicação de amigos	4
Consultoria possui programas sociais (de Responsabilidade Social)	5
Possibilidade de ter o MBA pago	6
Vale Refeição	7

Usuário deve ordenar os fatores

Survey Powered By [Qualtrics](#)

>>

Figura 8 - Questão 3 da Pesquisa online - Ordenamento dos fatores relevantes para escolha da consultoria

Note que a ordenação era simples, feita apenas com o curso do mouse, e não havia dificuldade no entendimento dos fatores, os quais foram descritos de forma direta.

- **Questão 4:**

A quarta questão tinha como principal objetivo entender se existência de programas de responsabilidade social é um fator de escolha entre duas consultorias, dado que todos os fatores eram idênticos nas consultorias, exceto que a Consultoria A possui programas sociais e a Consultoria B, não. Esta questão foi montada da seguinte maneira:

“Imagine que você recebeu proposta em duas consultorias que são exatamente idênticas em todos os fatores (salário, peso do nome, MBA, VR, ...), exceto que a Consultoria A possui programas de responsabilidade social e a Consultoria B não possui. Qual você escolhe?

[] Consultoria A (c/ programas sociais)

[] Consultoria B (s/ programas sociais)”

- **Questão 5:**

Visto ser esperado que a grande maioria dos respondentes escolhesse pela opção da consultoria A, por ser a resposta mais sensata, a questão cinco trata de entender o quanto do seu salário a pessoa estaria disposta a diminuir, dado que teria que haver redução de salário

dos funcionários para a empresa possuir programas de responsabilidade social. Sendo assim, o objetivo dessa questão é comparar o resultado com os 15% encontrados no artigo sobre os executivos, os quais diziam estar dispostos a terem seus salários diminuídos.

A quinta questão foi apresentada da seguinte maneira:

“Legal, você escolheu a Consultoria A, pois essa tem programas sociais, enquanto a Consultoria B, não. Agora, imagine que o salário das duas são diferentes: O da Consultoria A é menor. Até que porcentagem a menos de salário, quando comparado com o salário da Consultoria B, você manteria sua escolha da questão anterior?

- ☐ 0% → Salário A = Salário B
- ☐ 5% → Salário A é 5% menor que Salário B
- ☐ 10% → Salário A é 10% menor que Salário B
- ☐ 15% → Salário A é 15% menor que Salário B
- ☐ 20% → Salário A é 20% menor que Salário B
- ☐ 30% → Salário A é 30% menor que Salário B”

Só respondia a esta questão quem respondeu “Consultoria A” na questão anterior, pois entende-se que quem respondeu B não está disposto a diminuir nenhuma parte de seu salário para trabalhar em consultorias com programas de responsabilidade social.

- **Questão 6:**

A sexta e última questão é uma questão dissertativa, onde foi aberto um campo para o respondente descrever quais eram os programas de responsabilidade social na consultoria onde trabalhou ou trabalha, isso se existir programas sociais na empresa que ele descreveu na questão dois.

Foi deixado bem explícito que era uma questão opcional para o respondente, pois o autor estava receoso que o respondente, por preguiça, poderia desistir e não terminar, fazendo a pesquisa perder todos os dados coletados até então desta pessoa.

A Figura 9 mostra a tela do website de como ficou estruturada esta questão.

Visto que você trabalha / já trabalhou em consultoria, por favor, escreva abaixo se a consultoria possui programas sociais e, se puder, faça uma **pequena descrição** de como era (se apenas souber que tem programas sociais, mas não ter noção do que se trata, escreva isso)

(Nota: Essa pergunta é opcional. Mas é de grande valia para o Trabalho de Formatura se você tiver tempo para preencher)

Survey Powered By [Qualtrics](#)

>>

Figura 9 - Questão 6 da pesquisa online - Campo para descrição de programas de Responsabilidade Social na consultoria em que trabalha

• Fluxograma da pesquisa:

Como é observado na descrição das questões, dependendo das respostas do respondente, as questões deveriam ou não ser respondidas, as quais eram ocultadas pelo próprio sistema de lógica utilizado na montagem da pesquisa online. O fluxo de questões e respostas é visto na Figura 10 abaixo.

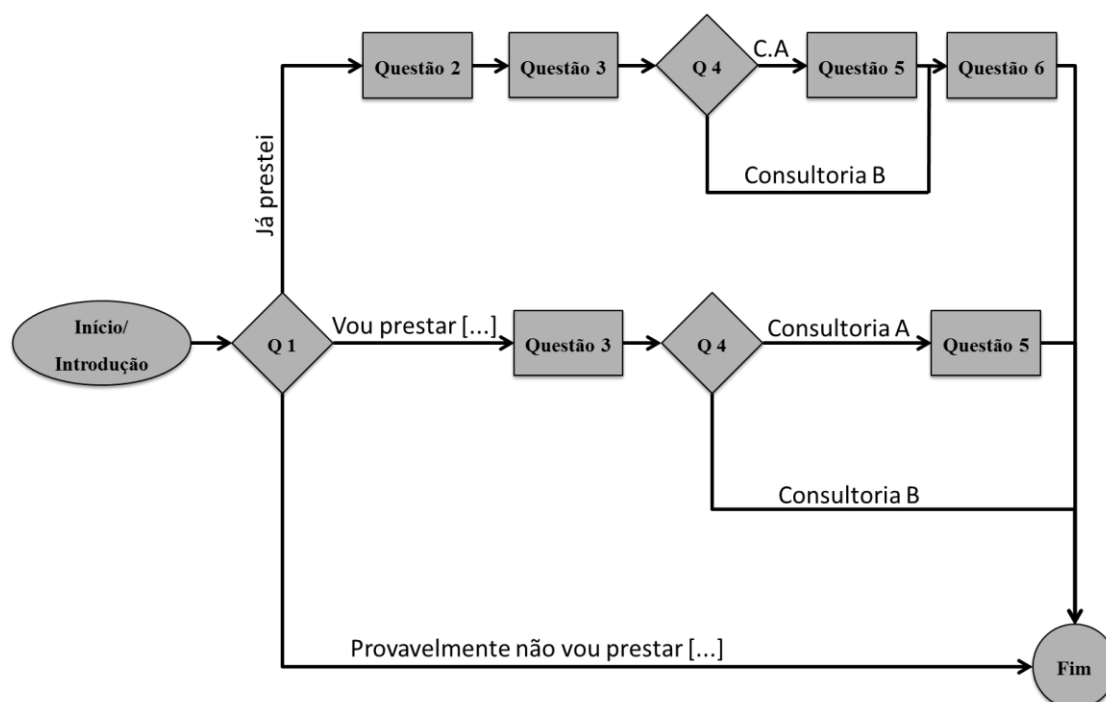


Figura 10 - Fluxograma das questões a serem respondidas, dado respostas das questões anteriores

Como a pesquisa tinha foco apenas nos interessados em consultoria, ou seja, nos que já haviam trabalhado ou trabalham, e nos que estavam prestando prova de consultoria no período, a questão um já elimina quem não tem interesse nesse ramo, além de dividir quem já prestou dos que ainda vão prestar. Isso, pois as questões dois e seis aparecem apenas para quem já trabalhou ou trabalha atualmente em consultoria. Além disso, a quinta questão só é respondida por quem respondeu “Consultoria A” na questão quatro.

3.7.2 Análise das respostas da pesquisa online

A pesquisa foi enviada a um elevado número de pessoas, sendo praticamente todas via e-mail, o que faz ser difícil avaliar a quantidade de pessoas atingidas. Porém, com auxílio da base de dados gerada pelo próprio sistema de pesquisas *Qualtrics*, sabe-se que quase 250 pessoas abriram o link da pesquisa, e destes, 198 responderam até o fim.

Desses 198 que responderam completamente a pesquisa, aproximadamente 70% das respostas é válida (vide Gráfico 1), pois os outros 30% não têm interesse em consultoria e, portanto, não estão no foco da pesquisa e suas respostas foram retiradas da análise.

Realização de provas de consultoria

(Fonte: Pesquisa online aplicada em mar/13, n=198)

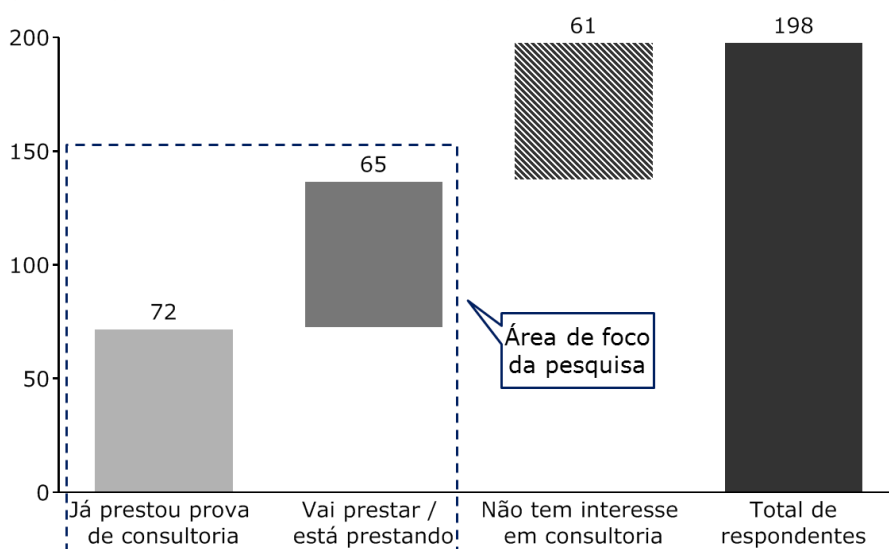


Gráfico 1 - Pesquisa online - Quantidade de pessoas que têm ou não interesse em consultoria

(Fonte: Pesquisa online aplicada em mar/13, n=198)

Do Gráfico 2, observa-se que, dos 72 que já prestaram prova de consultoria em anos anteriores, 43 já trabalharam ou trabalham em consultoria, o que representa um “sucesso” de praticamente 60% do público pesquisa. Claramente esse número está enviesado e não mostra o grau de sucesso em provas de consultoria, pois grande parte das pessoas que receberam o link da pesquisa eram colegas de trabalho ou de faculdade do autor, e estes já trabalhavam em consultoria na época de aplicação da pesquisa online. O que dá credibilidade para o resultado das próximas pesquisas é que no Gráfico 2 tira-se que os funcionários respondentes trabalham em uma grande variedade de consultorias.

Sucesso nas provas de consultoria, para os respondentes que já prestaram

(Fonte: Pesquisa online aplicada em mar/13, n=198)

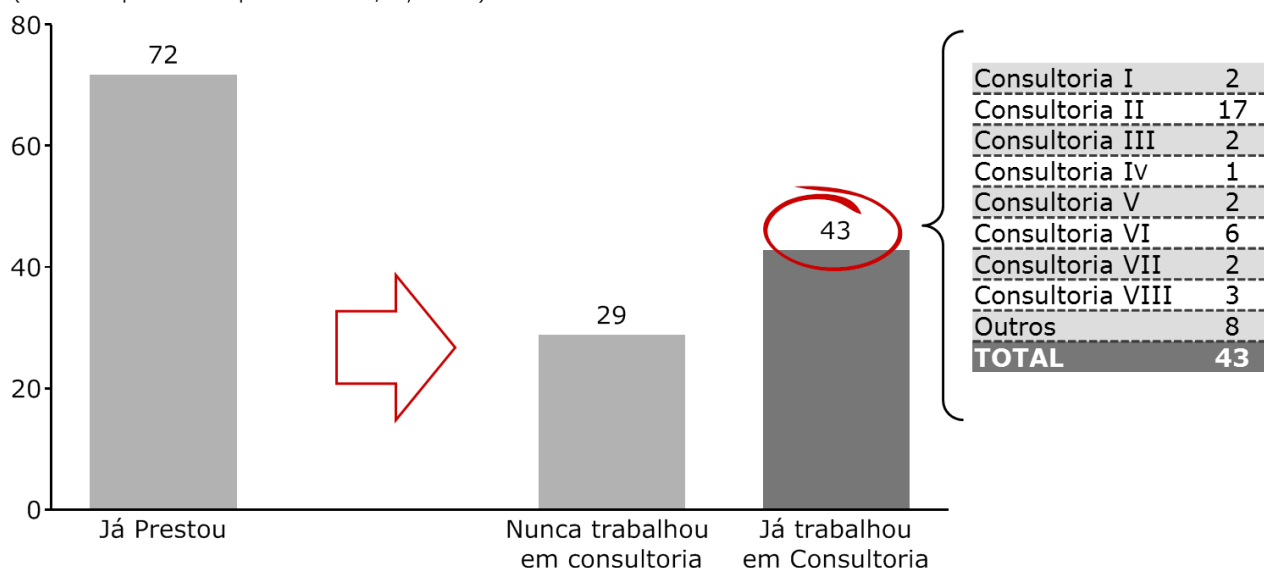


Gráfico 2 - Quantidade de pessoas que já haviam trabalhado em consultoria na época da pesquisa

(Fonte: Pesquisa online aplicada em mar/13, n=198)

Agora, passando para a terceira questão da pesquisa online, é feita a análise da importância dos fatores na escolha de uma consultoria. Como observado no Gráfico 3, em seguida, nota-se que o fator de possuir programas de Resp. Social aparece em todos os tipos de respondentes como um dos fatores de menor importância.

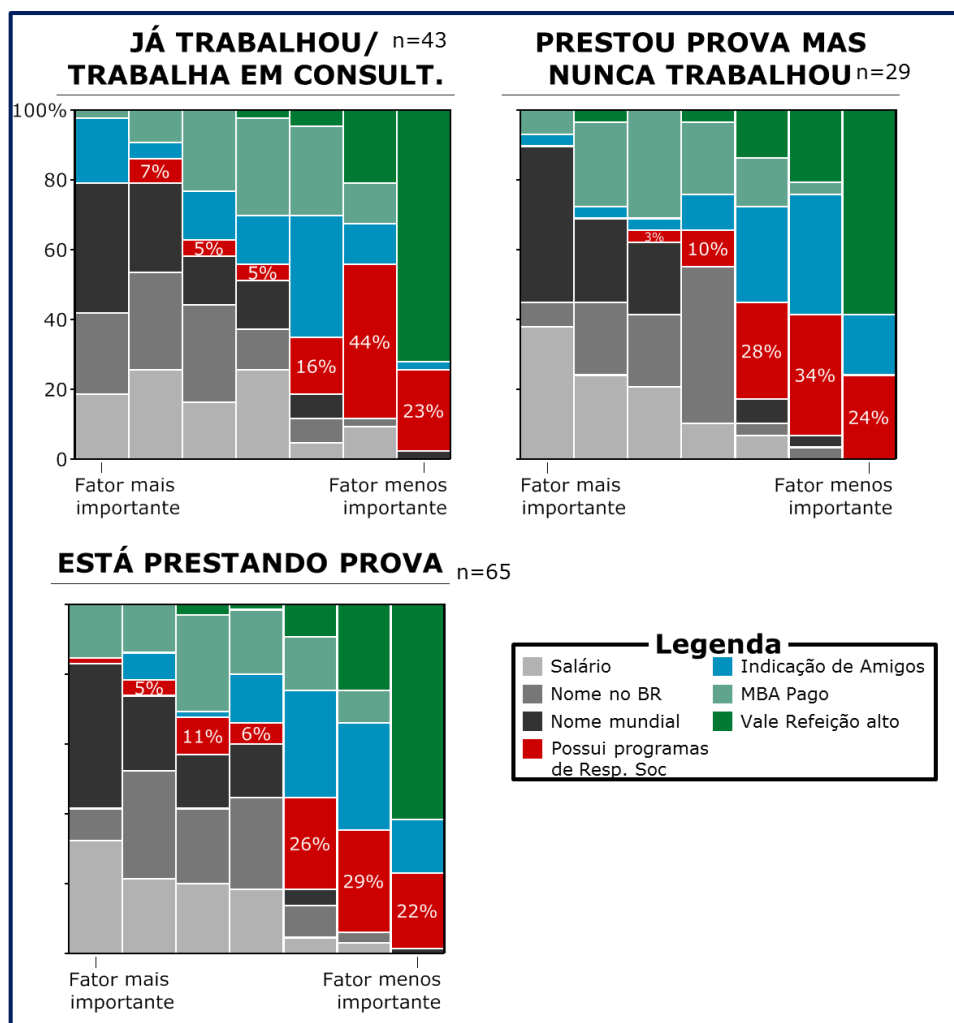


Gráfico 3 - Importância dos fatores para os diferentes tipos de respondentes

(Fonte: Pesquisa online aplicada em mar/13, n=198)

O Gráfico 4 (quadro geral) mostra que para todos os respondentes com interesse em consultoria, 83% da importância em se ter programas de responsabilidade social está nos três fatores de menor importância. Analisando apenas por esse ângulo, entende-se que, quando comparado aos demais fatores, a consultoria possuir programas sociais pouco importa para quem está escolhendo em qual empresa deseja prestar o processo seletivo e, posteriormente, trabalhar.

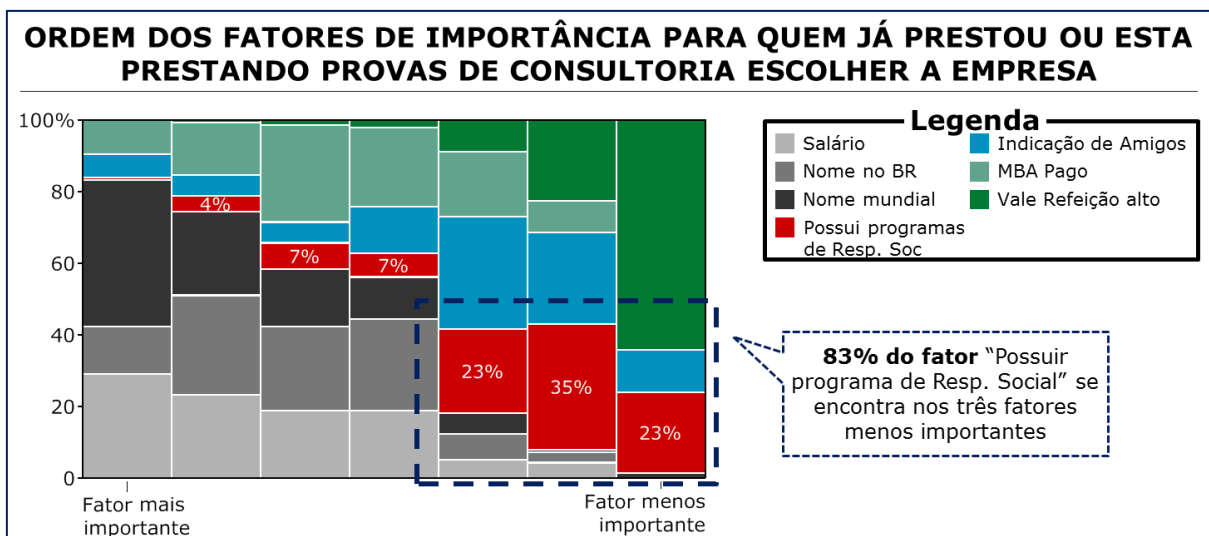


Gráfico 4 - Fatores relevantes para todos os respondentes interessados em consultoria

Porém, ao analisar as respostas das duas últimas perguntas da pesquisa, representada graficamente no Gráfico 5, percebe-se que mais de 70% dos respondentes estariam dispostos a diminuir em mais de 5% de seus salários para trabalharem em uma consultoria que atuasse com programas de responsabilidade social, resultado o qual é contra o anterior, no qual ficava evidenciada a falta de importância dada a este fator.

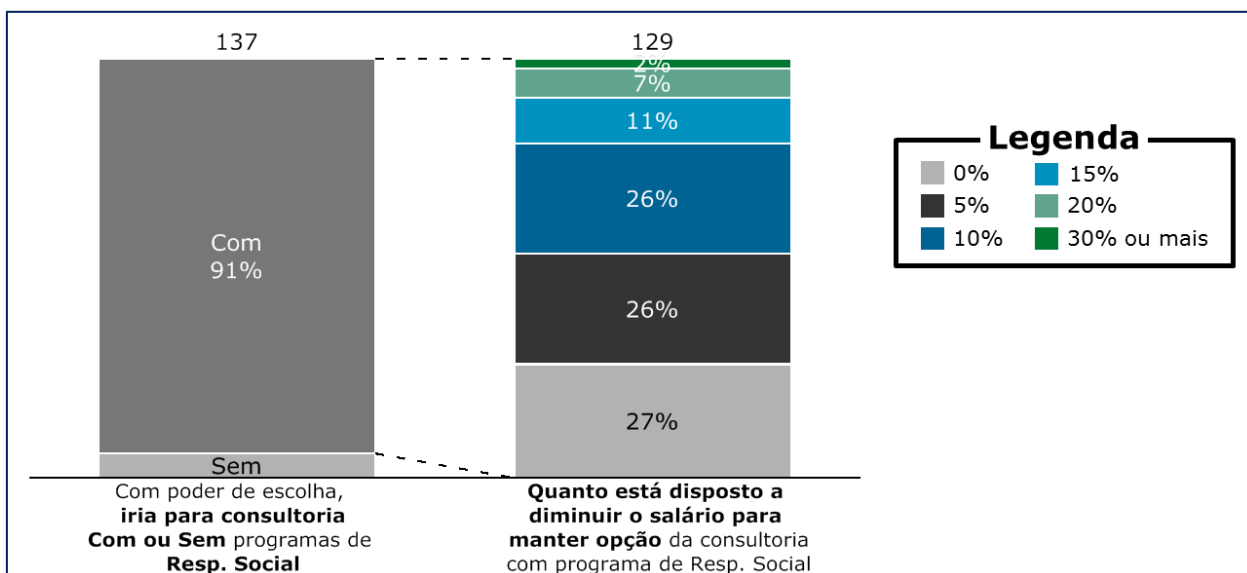


Gráfico 5 - Disposição de redução salarial para trabalhar em Consultoria com Programas de Resp. Social

Surpreendente, também, observar que quase 50% dos respondentes (todos interessados em consultoria) estariam dispostos a verem seus salários diminuídos em 10%, ou mais, para manterem a escolha de trabalhar em uma consultoria com programas sociais, quando

comparado com outra consultoria, idêntica em todos os fatores, exceto no ponto de responsabilidade social.

Número este que é ainda maior no *cluster* de respondentes que estavam prestando prova de consultoria ou estavam para prestar, na época em que responderam o questionário online. Tira-se do Gráfico 6 que, para este grupo de respondentes, de um total de 65 respostas, apenas dois não fazem questão de trabalhar em consultoria socialmente responsável. Dos outros 63 (97%) que fazem questão da consultoria possuir programas de responsabilidade social, 36 (ou 56%) estariam dispostos a verem seus salários diminuídos em mais de 10% para manterem sua escolha.

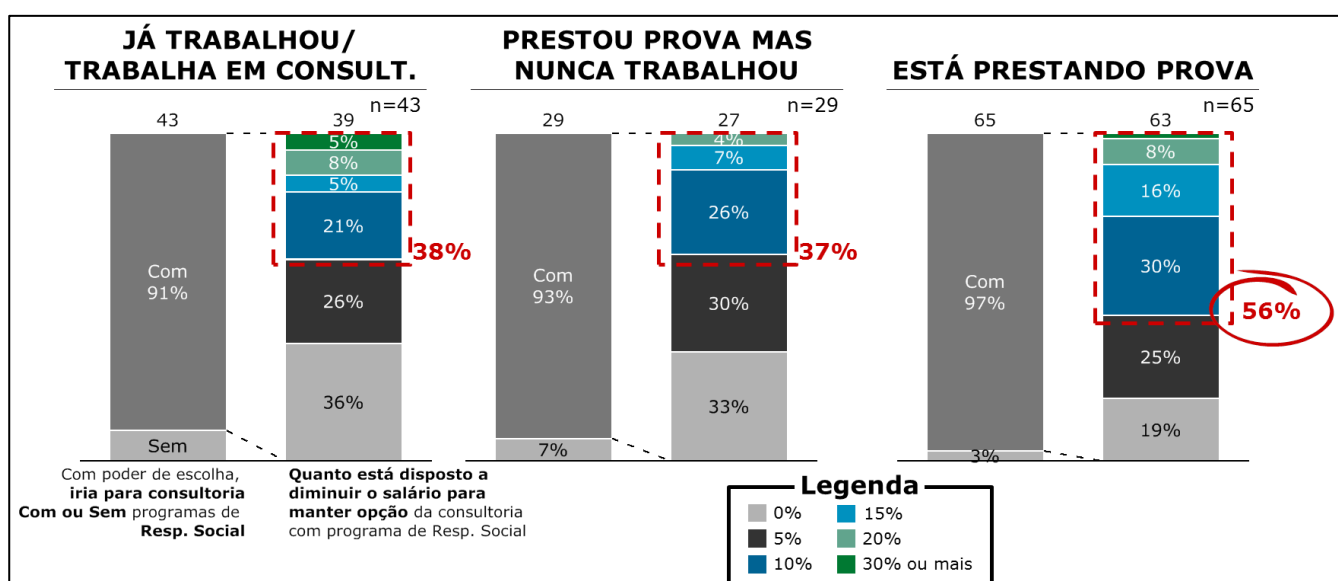


Gráfico 6 – Disposição em ter o salário diminuído para manter escolha de trabalhar em consultoria com programas de Resp. Social

Isso mostra o grande diferencial competitivo que uma empresa de consultoria obtém para com seus clientes e para “atrair” novos clientes e funcionários, ao realizar, praticar e incentivar programas de responsabilidade social. E, o mais importante, é uma forma da empresa ajudar a sociedade.

4 Resultados

O capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da coleta de dados sobre os projetos selecionados dentro de um determinado período de tempo.

A discussão foi dividida em três partes:

- Análise dos programas sustentáveis das empresas estudadas
- Percepção das pessoas sobre os programas de Responsabilidade Social (RS) das empresas de consultoria
- Análise das 50 maiores empresas de consultoria quanto ao tema de RS

4.1 Análise das empresas estudadas

Como já explicado no terceiro capítulo deste trabalho, foi feita uma pesquisa em 08 (oito) empresas, sendo seis consultorias estratégicas e duas empresas que prestam serviços de consultoria, porém não com foco em estratégia. Este mesmo capítulo traz a descrição dos programas sociais das consultorias, as quais serão analisadas quanto a responsabilidade social e sustentabilidade a seguir.

Pela dificuldade de analisar a efetividade de cada programa social, estes não serão avaliados individualmente. Fica proposto, então, uma análise conjunta, das empresas como um todo, atendendo a quatro grandes grupos de atuação de programas sociais e ambientais:

- 1) **Educação:** Programas que ajudam a transformar a educação e fortemente melhorar o grau de escolaridade dos países em desenvolvimento e desenvolvidos, apresentando direcionadores de melhorias na educação. Programas que dão suporte acadêmico as regiões mais carentes.
- 2) Desenvolvimento Global e de Comunidades Locais: Projetos com foco no desenvolvimento econômico de determinada região, onde a empresa atua com toda a sua capacidade e conhecimento de consultoria. As organizações parceiras podem ser sem fins lucrativos, não governamentais, governos de cidades e países. São parceiras que vão ajudar a empresa a crescer e, conseqüentemente, criar empregos, renda e melhor qualidade de vida na região. Os parceiros podem ser ONGs, onde a consultoria a ajuda a ajudar.
- 3) Desenvolvimento da Sustentabilidade para a Responsabilidade Corporativa: Projetos onde a consultoria ajuda as companhias a melhorarem seus programas de impacto social, integrarem a sustentabilidade às suas estratégias e operações e,

consequentemente, aumentar os benefícios aos seus negócios, seja como uma vantagem competitiva, seja como redução de custos.

- 4) Ações para redução de Impactos Ambientais: Nesse grupo, os programas de redução de impacto ambiental podem ser de duas maneiras – a primeira é atuando dentro da própria organização, com programas sustentáveis de redução do uso de papel, redução das emissões de carbono, etc; a segunda é realizando consultorias ajudando seus clientes corporativos a incorporar a sustentabilidade em seus negócios.

Por fim, é feito um estudo da “numerologia” dos programas sociais, ou seja, uma análise dos dados financeiros e de alcance dos programas das empresas.

Para cada grupo de atuação, a empresa é avaliada de acordo com o seguinte modelo:

●	• Apresenta programas estruturados que se enquadrem 100% no grupo analisado • Apresenta formalmente o tema “Sustentabilidade” como uma de suas indústrias de <i>expertise</i> (apenas para o grupo ‘Desenvolvimento da Sustentabilidade para a Responsabilidade Corporativa’)
◐	• Apresenta programa(s), porém este(s) não se enquadram perfeitamente na descrição do grupo
◑	• Há indícios de que há um pensamento voltado para o assunto, mas não foi encontrado nenhum programa estruturado
○	• Nada relacionado foi encontrado

Bom lembrar que a pesquisa foi feita majoritariamente online, mesmo o autor sabendo das dificuldades e da falta de confiabilidade total das informações. Além da pesquisa na internet, o levantamento de dados das empresas de consultoria se fez com conversas informais com funcionários de algumas consultorias. Uma última fonte de dados foi a pesquisa online que o autor lançou, onde a última pergunta para quem já havia trabalhado ou trabalhava em consultoria era para ele descrever os programas sociais que a consultoria realizava. A análise das empresas, seguindo o modelo proposto, está na Figura 11, a seguir.

	BAIN & CO.	MCKINSEY	A.T. KEARNEY	BCG	ACCENTURE	PROMON	MONITOR DELOITTE	CONAM AMBIENTAL
Educação	● (Governo de Goiás, Teach for America)	● (Programa InovAtiva)	● (Cultivando o Amanhã)	● (Instituto Ayrton Senna, Teach for all)	● (Conexão – Capacitação de jovens)	● (Programa de Voluntariado, Instituto Razão Social)	● (Programas de educação local)	○ (Nada encontrado sobre o tema)
Desenvolvimento Global e de Comunidades Locais	● (Endeavor; PlaNet; One Foundation)	● (ASHOKA; Endeavor)	● (Fundação Estudar)	● (Endeavor; Metropolitan Family Services)	● (Conexão)	○ (Nada encontrado sobre o tema)	● (Projeto Comunidade)	○ (Nada encontrado sobre o tema)
Desenv. de Sustent. para Resp. Corporativa	● (Constantes publicações, diversos clientes, ex.:FAS)	● (Constantes publicações, diversos clientes)	● (consultoria de sustentabilidade para clientes)	● (consultoria de sustent. p/ clientes e publicações)	● (consultoria de sustent. p/ clientes e publicações)	○ (Nada encontrado sobre o tema)	● (Impact Day)	○ (Nada encontrado sobre o tema)
Ações para redução de impactos ambientais	● (Green Teams)	● (Redução do Carbono e economia de recursos)	○ (Nada encontrado sobre o tema)	● (publicações e consultoria para clientes)	● (ISO14000; Programas bem definidos)	● (ISO14000; utilização de material reciclável)	○ (Nada encontrado sobre o tema)	○ (Nada encontrado sobre o tema)
Numerologia	- Doou mais de R\$ 80M - 23 mil horas disponibilizadas	✗ Não foi encontrado nenhum dado	✗ Não foi encontrado nenhum dado	- 250 projetos sociais - 140 organizações	- 126 instituições beneficiadas - 30mil envolvidos	✗ Não foi encontrado nenhum dado	- US\$ 165 M em investimentos sociais (incluindo voluntariado e doações) - 884 mil horas de voluntariado <i>pró-bono</i>	✗ Não foi encontrado nenhum dado

Figura 11 - Quadro comparativo dos programas sociais das consultorias analisadas

Nota-se que possuir programas sociais já é algo comum para as consultorias estratégicas. Apesar de apenas a consultoria Bain apresentar programas em todos os grupos de análise, percebe-se que todas possuem programas sociais em pelo menos um dos grupos. Exceção feita a consultoria ambiental ConAm, o que pode ser explicado pelo seu pequeno tamanho, com receita estimada menor que R\$30M anuais.

Durante a pesquisa, notou-se que praticamente todas as consultorias de estratégia disponibilizam regularmente artigos e publicações de artigos sobre responsabilidade social e sustentabilidade.

Com isso, elas conseguem mostrar para a sociedade a sua preocupação com o tema, e conseguem mostrar para os clientes suas capacidades, já que está crescendo o mercado de consultoria sustentável, ou seja, onde a empresa de consultoria ajuda as companhias a desenvolverem/melhorarem seus programas de impacto social, integrando a sustentabilidade às suas estratégias e operações, ampliando os benefícios de seus negócios de tal forma que seja alavancado como vantagem competitiva.

Porém, apesar de publicarem constantemente estes artigos, a Deloitte foi a única, das empresas estudadas, a apresentar um relatório detalhado com informações dos resultados e impactos dos programas sociais.

4.2 Percepção das pessoas sobre os programas de Responsabilidade Social

Este capítulo traz a análise sobre a percepção da sociedade para com os programas sociais das empresas de consultoria e das empresas, como um todo. Para fazer essa análise, foi levado em conta três fontes de informação:

- Pesquisa online, lançada pelo próprio autor, que tinha como objetivo captar a percepção de quem quer prestar prova de consultoria ou que já trabalha em consultoria. Um total de 198 pessoas respondeu a pesquisa, sendo que 137 respostas são utilizáveis.
- Formulários (em anexo) enviados a funcionários de consultorias. Apenas cinco devolveram o formulário respondido.
- Levantamento de pesquisas, obtidas através de trabalhos e da internet.

Da pesquisa online, tira-se a análise de que, apesar de não ser um fator de grande relevância na escolha da empresa na qual quer trabalhar, possuir programas ambientais é importante para a grande maioria dos respondentes, chegando-se a um número no qual **mais de 70%** das pessoas estariam dispostas a **diminuir em mais de 5% de seus salários** para trabalharem em uma consultoria com projetos sociais. Indo além, 50% dos respondentes estariam dispostos a diminuir em 10% ou mais seus salários.

Esses números são muito importantes para o avanço da sustentabilidade nas empresas, pois elas devem começar a perceber a importância de se realizar programas sociais, e não é apenas para ganhar eficiência, reduzir material e alavancar vantagem competitiva, mas também porque os funcionários querem se voluntariar nesses programas e ajudar.

Só que os empregados só podem se voluntariar se os programas existirem, ou seja, deve partir da empresa essa primeira ação. É isso que uma pesquisa lançada pela consultoria Bain & Company mostra: que os empregadores são vistos como os principais responsáveis para realizar a mudança sustentável nas companhias, como é visto no Gráfico 7.

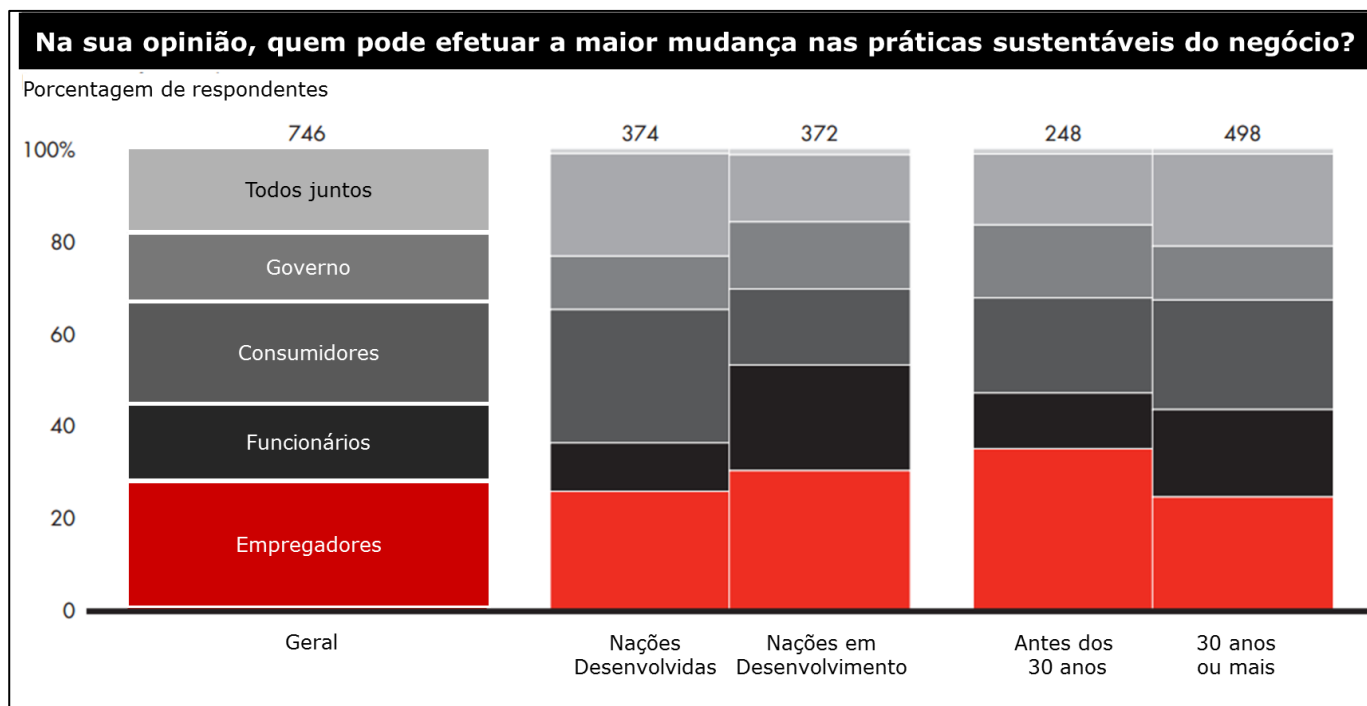


Gráfico 7 - Atores da mudança das práticas sustentáveis

(Fonte: Pesquisa lançada pela consultoria Bain & Company sobre sustentabilidade e filantropia, 2012, n=746)

Além disso, a mesma pesquisa mostra que praticamente 70% dos respondentes tem levado o assunto de sustentabilidade mais a sério e se importam mais com esse tema, do que há três anos. De acordo com a pesquisa, essa mudança de pensamento foi levada por dois fatores principais: as pessoas estarem mais atentas aos problemas globais agora, quando comparado há três anos, e comecem a notar os exemplos de ganhos que as companhias socialmente responsáveis estavam tendo nos últimos anos.

Os ganhos das empresas com programas de sustentabilidade são exatamente o tema de uma pesquisa lançada pela consultoria McKinsey. A pesquisa tinha como intenção conhecer a percepção de CFO's e profissionais de investimento sobre quais eram os ganhos de valor para os donos de ações das companhias que têm programas sociais. O resultado da pesquisa está no Gráfico 8, a seguir.

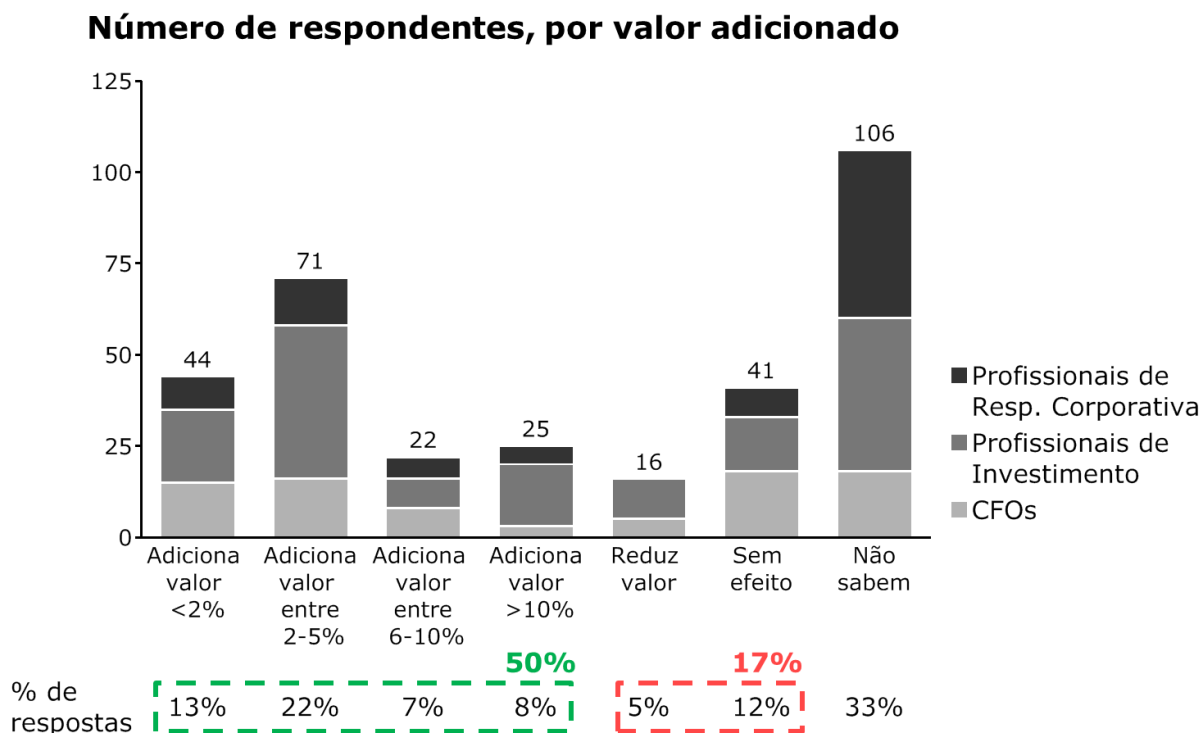


Gráfico 8 - Número de pessoas, por percepção de ganhos para organizações socialmente responsáveis
(Fonte: Modificado de 'Valuing corporate social responsibility: McKinsey Global Survey Results', 2009)

Para metade dos respondentes, formado por CFOs, profissionais de investimento e de responsabilidade corporativa, as organizações que atuam com responsabilidade social apresentam ganhos para os acionistas. E praticamente 40% acredita que os ganhos dos acionistas são superiores a 2%, ou seja, são os executivos cada vez mais notando que os custos e riscos da sustentabilidade estão, na realidade, se tornando ganhos.

Do formulário enviado aos funcionários, a análise das cinco respostas está no gráfico 9, a seguir. É difícil perceber uma tendência e, devido ao baixo número de respostas, não pode ser levado como base para levantamento de afirmações.

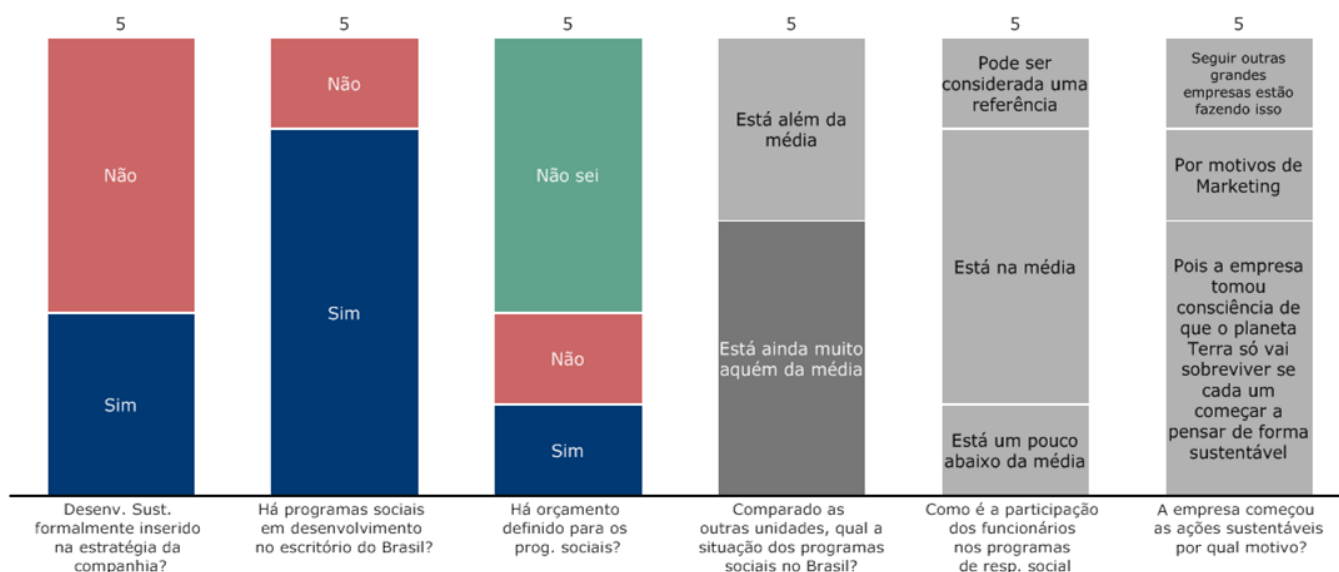


Gráfico 9 - Respostas das perguntas do Formulário enviado aos funcionários das consultorias

4.3 Análise das 50 maiores empresas de consultoria quanto ao tema de RS

Os programas de responsabilidade social e as ações sustentáveis têm se tornado um assunto cada vez mais importante para todos os *stakeholders* e têm trazido muitos benefícios para a comunidade e sociedade. É bom ressaltar também que a Responsabilidade Social não gera benefícios apenas para a comunidade, mas traz muitos benefícios para as empresas que a praticam, como por exemplo:

- Melhor reputação para com os clientes, fornecedores e sociedade;
- Ganha maior confiança dos *stakeholders*, pois uma empresa que é sustentável, além de garantir a sobrevivência do meio ambiente e da sociedade que a rodeia, garante também a sua sobrevivência econômica;
- Maior facilidade de acesso a financiamentos e parceiras;
- Empregados com maior fidelidade, envolvimento e participação, principalmente devido ao fato da empresa garantir melhor segurança e saúde para os funcionários, além de integrá-los na estratégia de responsabilidade social;
- Comprovado que na maioria dos casos, a empresa que possui programas de responsabilidade social apresenta maior economia, aumento da produtividade e eficiência;
- Ganhos no recrutamento e retenção de talentos.

Sendo assim, todos ganham com as ações sociais das empresas. Talvez sejam elas que devam começar os programas, devido ao seu tamanho e porte financeiro, mas a sociedade deve fazer sua parte, participando e incentivando tais programas. Além disso, vale ressaltar o que foi analisado no capítulo anterior: a empresa (pessoa jurídica) não realiza os programas sociais sem a ajuda de seus funcionários, e, pelo bem da sociedade, cada vez mais os empregados estão tomando conhecimento dos benefícios e estão mais dispostos a participar de tais programas.

Com tantos ganhos e com a pressão de todos os *stakeholders*, possuir programas de responsabilidade social não é mais algo exclusivo para uma ou duas empresas de consultoria. Tomando as 30 maiores consultorias (de acordo com o ranking Vault, melhor empresa e mais confiável no ramo de *ranking* de consultorias), o autor analisou que 18 delas já possuem programas sociais e sustentáveis divulgados, representando 60% do grupo.

Vault é um site especializado em avaliação de setores da indústria, companhias, profissões e escolas. O “Ranking de Consultorias” da *Vault* é baseado em uma média ponderada de oito fatores (peso): Prestígio (30%), Satisfação (15%), Cultura (15%), Compensação (15%), Balanço trabalho-vida (10%), perspectiva geral de negócio (10%), políticas de promoção (5%).

A Tabela 6, a seguir, demonstra, do *ranking* das 30 maiores consultorias, quais possuem e quais não possuem programas sociais divulgados. Sempre lembrando que, para esta análise, a pesquisa foi feita exclusivamente online e uma empresa ser avaliada como não possuidora de programas sustentáveis significa que o autor, após procura online extensiva, não encontrou nenhuma referência. Dessa forma, pode haver casos em que a consultoria possui sim programas sociais, mas não divulga online, o que, na visão do autor, é um erro, já que como comentando ao longo do trabalho, possuir programas sociais é um ótimo diferencial estratégico.

Tabela 6 - Top 30 Consultorias com programas de responsabilidade social

(Fonte: Informações de Ranking, site *Vault*; Possuir ou não programas sociais, pesquisa extensiva feita pelo autor)

Rank Melhores Consultorias	Consultoria	Possui e divulga Programas Sociais	Rank de Filantropia	Rank de Atitudes "Verdes"
1º	Bain & Company	✓	2º	2º
2º	McKinsey & Company	✓	6º	5º
3º	The Boston Consulting Group, Inc.	✓	8º	8º
4º	Booz & Company		-	-
5º	Deloitte Consulting LLP	✓	10º	12º
6º	Oliver Wyman	✓	16º	20º

7º	A.T. Kearney	✓	17º	4º
8º	PWC (Consulting Practice)	✓	11º	10º
9º	Analysis Group, Inc.		-	-
10º	Censeo Consulting Group	✓	12º	6º
11º	Monitor Group	✓	14º	18º
12º	L.E.K. Consulting	✓	19º	7º
13º	Point B	✓	9º	11º
14º	ZS Associates		-	-
15º	Marakon	✓	-	-
16º	The Cambridge Group		-	-
17º	Cornerstone Research		18º	16º
18º	The Chartis Group		3º	-
19º	Accenture	✓	15º	13º
20º	Milliman, Inc		-	-
21º	NERA Economic Consulting		-	-
22º	Alvarez & Marsal		-	-
23º	Putnam Associates	✓	20º	-
24º	West Monroe Partners	✓	7º	3º
25º	ClearView Healthcare Partners	✓	-	-
26º	The Brattle Group		-	19º
27º	Mercer LLC	✓	-	-
28º	Bates White	✓	5º	-
29º	Pearl Meyer & Partners, LLC		-	-
30º	Trinity Partners, LLC		-	15º

Foi também adicionado na Tabela 6 o *ranking* das consultorias nos quesitos Filantropia e Atitudes “Verdes”. Ambos os *rankings* são calculados pela *Vault*. Apesar das diferenças entre responsabilidade social e filantropia, este foi o ranking mais próximo que o autor encontrou, e entendeu como sendo importante colocá-lo na análise. Interessante observar que a consultoria mais bem posicionada, a Bain & Company, é a segunda mais bem posicionada nos *rankings* indicadores de sustentabilidade. É importante relacionar melhores empresas como mais sustentáveis, pois mostra que ser socialmente responsável é um grande diferencial e há diversos ganhos nisso. Uma coisa está ligada com a outra. O ranking de melhores consultorias não tem de forma direta os ponderadores Filantropia, Atitudes “Verdes”, ou Responsabilidade Social. Porém, possui prestígio, satisfação e balanço trabalho-vida, os quais, com certeza, estão intimamente ligados com o fato de a consultoria possuir programas sociais, o que faz a empresa ter mais prestígio, o funcionário tem mais satisfação de trabalhar em empresas desse tipo (vide Gráfico 6) e, por fim, a relação trabalho com qualidade de vida fica

melhor quando o funcionário pode utilizar uma parte de seu tempo de trabalho para ajudar a comunidade.

O Gráfico 10 compara a porcentagem de empresas com programas sociais divulgados por dois grupos de *rankings*: primeiro com as dez melhores empresas de consultoria e segundo com as empresas posicionadas entre a 11ª e a 30ª posição.

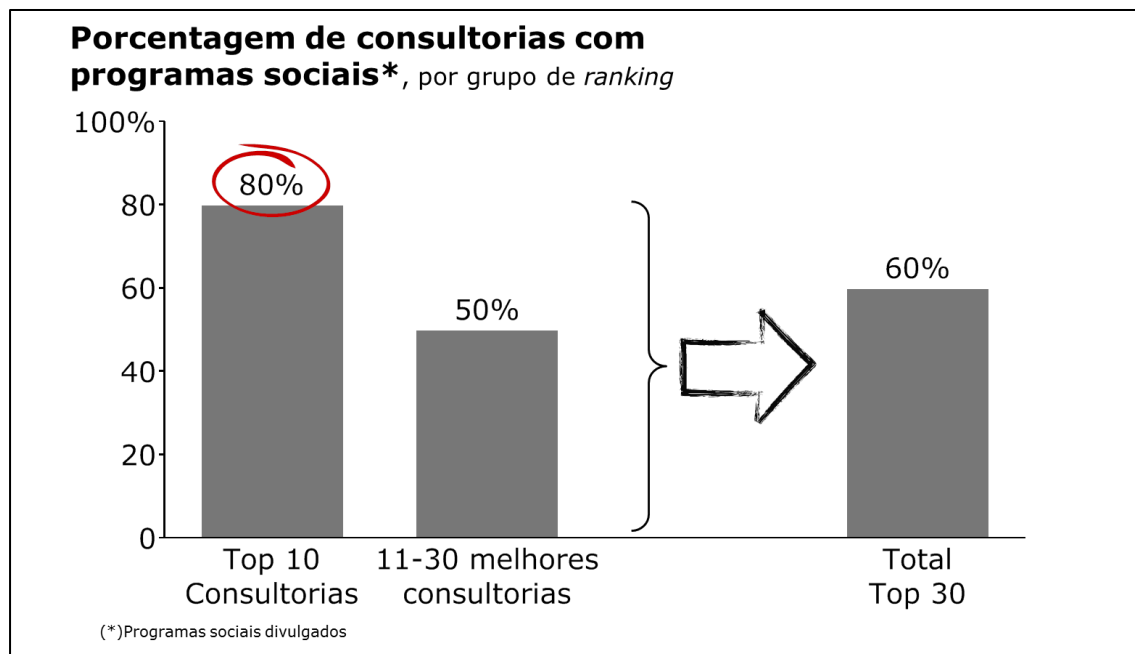


Gráfico 10 - Consultorias com programas sociais, por grupo de *ranking*

Nota-se grande diferença entre os dois grupos: 80% (Top 10) contra apenas 50% do grupo das últimas vinte posições do Top 30. Isso mostra que praticamente todas dez as melhores consultorias, segundo o *ranking Vault*, já estão mais atentas aos problemas da sociedade e já possuem um pensamento mais voltado para a sustentabilidade. Além do pensamento pró-sociedade, essas consultorias se atentaram a todos os benefícios de serem socialmente responsáveis, atuando pró-ativamente com programas sociais voltados à comunidade e ações “verdes” para reduzir o impacto ambiental no planeta Terra.

Vale agora o outro grupo de análise se atentar aos benefícios que esses programas trazem não só à sociedade, mas também para as empresas, e se comoverem para alcançarem os índices acima. E mais, não apenas as maiores empresas de consultoria devem seguir essa linha de pensamento, mas também todas as empresas de serviços (e industriais), desde as mais pequenas até as maiores.

5 Conclusões

O trabalho apresentado se propôs a discutir o papel da responsabilidade social nas empresas de consultoria e outras empresas de serviços, além de fazer um estudo de caso múltiplo, trazendo exemplos de programas sociais desenvolvidos pelas maiores empresas de consultoria, tendo como base a participação do autor em um dos programas sociais desenvolvidos por uma das empresas estudadas.

Sendo a sustentabilidade o fator competitivo desta geração, as consultorias estão se adaptando para integrar nas suas estratégias empresariais as práticas de responsabilidade social e ambiental. Porém, como unir os fatores competitivos do passado (preço, qualidade, flexibilidade e inovação) com a sustentabilidade? Até que ponto operar com um preço competitivo e realizar programas sociais é sustentável para a economia da empresa? Indo além, surge a dúvida: é possível manter a qualidade do negócio se forem entregar os serviços, do início ao fim, pensando em todos os conceitos de sustentabilidade? São perguntas que as maiores consultorias têm se feito e, pelo bem da sociedade, têm conseguido inovar neste sentido e passar por cima dos obstáculos.

Nota-se que, cada ano que passa, mais empresas estão adotando a responsabilidade social como parte da estratégia integrada, ou seja, a sustentabilidade está sendo vista como estratégia-chave do negócio, e os custos e riscos estão sendo vistos como oportunidades de negócio. De acordo com estudo feito ao longo deste trabalho, oitenta por cento das dez maiores consultorias mundiais já praticam e divulgam projetos sociais. Avaliando as trinta maiores empresas de consultoria, esse número cai para sessenta por cento, o qual não deve ser visto como um valor baixo, mas sim como uma oportunidade de crescimento nos próximos anos. Esse crescimento de projetos sociais nas consultorias abre espaço para uma dúvida do autor: até quando possuir programas e projetos sociais será um fator competitivo para as empresas de serviços e, conseqüentemente, de consultoria estratégica? Visto que, em um futuro próximo, é esperado que a grande maioria das empresas de consultoria tenha a sustentabilidade totalmente integrada na estratégia corporativa, e este ponto não será mais um fator competitivo, mas sim um fator essencial para a sobrevivência da companhia.

As empresas de serviços e de consultoria devem entender que a sustentabilidade não trás benefícios apenas para a sociedade ou apenas para as empresas. Este tema deve ser visto como um ciclo: a consultoria realiza programas sociais e ajuda a desenvolver a economia de uma região. A comunidade dessa região, agora com melhor renda, escolaridade e qualidade de vida, passa a consumir e demandar mais. As indústrias, então, devem aumentar sua oferta e

começam, assim, a vender mais. Vendendo mais, elas vão precisar de uma consultoria para analisar o que pode ser feito para melhorar o negócio. E o ciclo recomeça, onde as únicas saídas são benefícios para a sociedade, jovens mais bem preparados, empregados qualificados, pessoas mais conscientes quanto ao seu papel no mundo sustentável, etc. A sustentabilidade deve, dessa forma, ser vista como ganho para todos: pessoas, empresas e meio ambiente.

É importante as empresas entenderem a diferença entre filantropia e responsabilidade social. Enquanto a primeira forma não se aplica à gestão da companhia, não há compromissos com resultados e é visto apenas como uma forma de caridade ou de redução de impostos, a segunda forma é bem mais inserida à estratégia da companhia, necessitando de gestão dos projetos e compromisso com os resultados, além de ser visto como uma ação de cidadania. Os programas de responsabilidade social requerem um engajamento múltiplo das partes interessadas (empresas e sociedades) e não devem ser vistos como uma ação unilateral (apenas empresas), como no caso da filantropia.

Válido, também, ressaltar que a pesquisa desse presente trabalho apresentou algumas limitações, como, por exemplo, no levantamento de dados das companhias. Pela maior ia das consultorias ser de capital fechado, elas não precisam, por lei, divulgar o balanço e os resultados. Além disso, essas empresas são bem rígidas para compartilhar dados, o que dificultou ainda mais o trabalho. Isso fez com que a maioria das pesquisas fosse feita a partir de conversas e entrevistas informais e de forma online.

Outro ponto a destacar é o fato de praticamente nenhuma consultoria divulgar relatórios com os impactos de seus programas sociais (na pesquisa, foi encontrada apenas uma consultoria que o fez), apesar de publicarem artigos regularmente sobre responsabilidade social e ganhos associados, exemplos de empresas que apostaram nesse tema e lucraram, e possíveis reduções de custos atreladas à integração da sustentabilidade à estratégia empresarial. Esta é uma recomendação que o autor deixa às consultorias: publiquem e divulguem os impactos de seus programas. Além de dar mais credibilidade aos projetos sociais, publicações de impactos positivos incentivam outras empresas a desenvolverem programas sociais.

De acordo com a pesquisa feita, as maiores consultorias que já realizam projetos sociais, geralmente os fazem no sistema de *pró-bono* (doação das horas trabalhadas). E, talvez esta seja a melhor forma das consultorias ajudarem. O autor acredita que a melhor forma de realizar trabalhos voluntários é fazer o que sabe. Para empresas de produção de bens, o que elas mais sabem fazer é reduzir perdas e, conseqüentemente, diminuir a poluição, emissão de

dejetos, etc. Já as empresas de consultoria estratégica, a melhor forma de ajudar é ceder voluntariamente o seu *know-how* de recomendações estratégicas para as pequenas empresas crescerem, tomarem seu lugar no mercado e andarem com suas próprias pernas.

Por fim, vale concluir que uma empresa de consultoria de alta performance pode, ao mesmo tempo, agir de forma sustentável e crescer financeiramente. Peguemos o exemplo da consultoria Bain & Company. Mesmo sendo eleita mundialmente como a melhor consultoria de estratégia, a consultoria recebeu o prêmio de melhor consultoria para se trabalhar por dez anos consecutivos, ficou em segundo lugar como consultoria que mais age pensando em filantropia e ações para redução de impacto ambiental, além de ser certificada como neutra em emissão de carbono e de desenvolver centenas de projetos sociais ao redor do mundo, nos mais diferentes ramos. Dá sim para uma empresa, seja ela de serviços, seja ela de produção de bens, integrar a sustentabilidade na sua estratégia e passar a ver os custos e riscos como oportunidades de negócio para a empresa e desenvolvimento sustentável para o mundo.

6 Referências

- AMATO NETO, J. Sustentabilidade na Cadeia Produtiva. Seminário. 2012.
- AMATO NETO, J. Sustentabilidade & Produção: teoria e prática para uma gestão sustentável. São Paulo. Atlas, 2011, p. 1-12.
- BELLEN, Hans Michale van. Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa / Hans Michael van Bellen. – Rio de Janeiro. Editora FGV, 2005.
- BURSZTYN, M. Ciência, ética e sustentabilidade: desafios ao novo século. In: _____. (Org.). Ciência, ética e sustentabilidade. São Paulo: Cortez Editora; Brasília: Unesco, 2001.
- CARVALHO, Paulo Mibielli de; BARCELLOS, Frederico Cavadas. Mensurando a sustentabilidade. In: Economia do Meio Ambiente – Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2003.
- CECHIN, A.; ELI DA VEIGA, J. O fundamento central da economia ecológica. In: MAY, P. (Ed.) Economia do meio ambiente: teoria e prática. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p.33-48.
- COLOMBO, Ciliana R. Princípios teórico-práticos para a formação de engenheiros civis: em perspectiva de uma construção civil voltada à sustentabilidade. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- CONSULIN, Pedro. Contribuições para elaboração de um guia de boas práticas de sustentabilidade na indústria de transformação. São Paulo: CNPq, 2010.
- DALY, Herman E. Crescimento sustentável? Não, obrigado. In: Ambiente & sociedade, jul-dez; ano/vol. 7, n. 002. Campinas: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em ambiente e sociedade – ANPPAS, 2004. p. 197-201.
- ELY, Aloísio. Desenvolvimento sustentado e meio ambiente. Porto Alegre: FEPLAN, 1992. 257p.
- Fiksel, J. (1996), Design for Environment: Creating Eco-Efficient Products and Processes, McGraw-Hill, New York, USA.
- FOLADORI, Guillermo. Avances y límites de la sustentabilidad social. In: Economia, Sociedad y Territorio. vol. III, num. 12, 2002, p. 621-637.
- FRANCO, Augusto de. Somente o desenvolvimento sustentável pode superar a
- FURTADO, J.S., (2005) Sustentabilidade Empresarial: Guia e práticas econômicas, ambientais e sociais, Centros de Estudos Ambientais, Salvador, BA.
- Guide, D. V. R., Srivastava, R., and Spencer, M.S. (1997b), "An Evaluation of Capacity Planning Techniques in a Remanufacturing Environment", International Journal of Production Research, Vol. 35, No. 1, pp. 67-82
- HECKERT, C.R. Redes no Terceiro Setor: condições favoráveis à transferência de conhecimento. Tese de mestrado POLI-USP. São Paulo. 2008.
- HELOU, A.R.H.A; HELOU FILHO, E.A.; OTANI, N.; SELIG, P.M. Indicadores de sustentabilidade na gestão ambiental considerando um projeto de código florestal. Universidade Federal de Santa Catarina. Sustainable Business International Journal. 2012.
- Krupp, J. A. G. (1992), "Core Obsolescence Forecasting in Remanufacturing", Production and Inventory Management Journal, Vol. 33, No. 2, pp. 12-17.

- LANDRUM, Nancy; EDWARDS, Sandra. Sustainable business: na executive's primer. New York, NY: Business Experts Press, 2009.
- MASTROTI, Ricardo Rodrigues; SOUZA, Daniel Garcia de. Sistemas de Indicadores e Boas Práticas de Sustentabilidade Empresarial. In: Sustentabilidade & Produção: teoria e prática para uma gestão sustentável. São Paulo. Atlas, 2011, p. 158-167.
- MAY, P.H.; LUSTOSA, M.C.; VINHA, V.(2003), Economia do Meio Ambiente: Teoria e Prática, Ed. Campus, Elsevier, São Paulo.
- MENDES, J. Dimensões da sustentabilidade. Revista das Faculdades Santa Cruz, v. 7, n. 2, julho/dezembro 2009.
- NAKAGAWA, M.. Plano de Negócio Sustentável: princípios, conceitos e aplicações. In: Sustentabilidade & Produção: teoria e prática para uma gestão sustentável. São Paulo. Atlas, 2011, p. 112-136.
- OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. Empresas na Sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p 15-18.
- pobreza no Brasil. In: Revista da Promoção da Saúde. Brasília, ano 1, n. 2, nov/dez, 1999.
- PORTER M.; LINDE, V. D. Toward a New Conception of the Environmental Competitiveness Relationship. Journal of Economic Perspectives, v. 9, n. 4, p. 97-118, 1995.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, p. 78-92, December, 2006.
- PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. Rio Janeiro, Campus, 1991.
- RATTNER, Henrique. Por caminhos alternativos da sustentabilidade. In: Seminário Dinâmica do Desenvolvimento na Era da Internacionalização da Economia, 2., 2001, Natal. Trabalhos, 2001.
- RATTNER, Henrique. Sustentabilidade: uma visão humanista. In: Ambiente e Sociedade, jul/dez. 1999, n. 5, p. 233-240.
- ROMEIRO, A. R.. Economia ou economia política da sustentabilidade. In: MAY, P.; LUSTOSA, M. C.; VINHA, V.. Economia do Meio Ambiente. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- RUFINO, Sandra; AMATO NETO, João; PACHECO DA COSTA, Reinaldo. Economia Solidária e Sustentabilidade. In: Sustentabilidade & Produção: teoria e prática para uma gestão sustentável. São Paulo. Atlas, 2011, p. 231-245.
- RUTHERFORD, I. Use of models to link indicators of sustainable development, In: MOLDAN, B.; BILHARZ, S. (Eds.). Sustainability indicators: report of the project on indicators of sustainable development. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1997
- SACHS, I. Desenvolvimento e meio ambiente no Brasil: a contribuição de Ignacy Sachs. Debates. In: VIEIRA, Paulo Freire et al. Porto Alegre: Pallotti; Florianópolis: APED, 1998, p.57-58.
- . Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir. São Paulo: Vértice, 1986. 280 p.
- . Estratégias de transição para o século XXI. In: BURSZTYN, M. (Org.). Para pensar o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Brasiliense, 1993.
- . Desenvolvimento numa economia mundial liberalizada e globalizante: um desafio impossível. Estudos Avançados, São Paulo, Universidade de São Paulo, v. 11, n. 30, 1997.
- . Caminhos para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2000a.

SAVITZ, Andrey; WEBER, Karl. The Triple Bottom Line: how today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success – and how you can too. Hoboken, NJ: Jossey-Bass, 2006.

Schmidheiny, S. (1992), The Business Logic of Sustainable Development, Columbia Journal of World Business, Vol. 27, No. 3/4, pp. 18-24.

SEN, Amartia. K. Desenvolvimento como liberdade. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

TO the brainy, the spoils: As the world grows more confusing, demand for clever consultants is booming. The Economist, Nova York, v. 407, n. , p.67-68, 11 maio 2013. Semanal. Disponível em: <<http://www.economist.com/news/business/21577376-world-grows-more-confusing-demand-clever-consultants-booming-brainy>>. Acesso em: 11 maio 2013.

Internet

Site da A.T. Kearney: <http://www.atkearney.com.br>, acessado Jan a Mai/2013.

Site da Bain & Company: <http://www.bain.com> , acessado Jan a Mai/2013.

Site da Boston Consulting Group: <http://www.bcg.com>, acessado Jan a Mai/2013.

Site da Mc Kinsey: <http://www.mckinsey.com.br> , acessado Jan a Mai/2013.

Site da Vault: <http://www.vault.com/>, acessado em Mai/2013

Site do Endeavor: <http://www.endeavor.org>, acessado Jan a Mai/2013.

Site do Inmetro: http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp, acessado em Abril, 2013

Projeto de Revisão da Norma ABNT NBR 16001: <http://www.slideshare.net/fdecicco/projeto-de-revisao-da-abnt-nbr-16001>, acessado em Abril/2013

<http://www.institutoatkwhh.org.br/compendio/?q=node/110>, acessado em Abril/2013

http://www.socialimpactatbain.com/Images/BAIN_BRIEF_The_big_green_talent_machine.pdf, acessado em Maio, 2013

http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/valuing_corporate_social_responsibility_mckinsey_global_survey_results, acessado em Maio, 2013

7 Apêndice

7.1 Questionário enviado a funcionários de consultorias



Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Departamento de Engenharia de Produção



PESQUISA: Responsabilidade Social nas empresas de Consultoria
--

João Amato Neto

Prof. Dr.de Engenharia de Produção/ Escola Politécnica/USP

Pedro Henrique Chaves Consulin

Estudante de Engenharia de Produção/ Escola Politécnica/USP

QUESTIONÁRIO

1. PERFIL DA PESSOA ENTREVISTADA

Nome (opcional): _____

Cargo: _____

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1. Nome da empresa: _____

2.2. Cidade: _____

2.3. Número de funcionários consultores (atual): _____

3. ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE

3.1. Quais são as principais ações de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa?

3.2. O compromisso com o desenvolvimento sustentável está formalmente inserido na estratégia da companhia? (considerar apenas compromissos que possam ser comprovados a partir de documentos)

___ SIM

___ NÃO

3.3. Há programas sociais em desenvolvimento no escritório do Brasil?

___ SIM

___ NÃO

3.4. Em caso afirmativo, de que forma ele é tratado

___ Há um departamento ou setor responsável

___ Faz parte das estratégias de negócio

___ É tratado do ponto de vista da governança corporativa.

Comentários (se houver algum): _____

3.5. Há um orçamento definido para tal programa ?

___ SIM ----- (___ % do faturamento – se possível disponibilizar tal dado)

___ NÃO

___ NÃO SEI

3.6 . Comparativamente às outras unidades que operam em outros países desenvolvidos (inclusive na matriz), qual é a situação dos programas sociais da unidade brasileira ?

1	Está ainda muito aquém da média
2	Está um pouco abaixo da média
3	Está na média
4	Está além da média
5	Pode ser considerada uma referência
Res posta:	

3.7 . A empresa começou as ações sustentáveis por que motivo (marque mais de uma se necessário)?

	Pois a empresa tomou consciência de que o planeta Terra só vai sobreviver se cada um começar a pensar de forma sustentável
	Por motivos de Marketing
	Para conseguir algum selo de Sustentabilidade ou Responsabilidade Social (ex.: ISO14000)
	Pois todas as outras grandes empresas estão fazendo isso, e vai entrar no ramo da responsabilidade social apenas para não ficar atrás no mercado

3.8. De que forma as ações e/ou programas de Responsabilidade Social desenvolvidos pela empresa são transmitidos ao longo da cadeia produtiva ?

- a.) A montante (fornecedores): _____

- b.) A jusante (distribuição e clientes): _____

3.9 Como você classifica a participação dos funcionários nos programas de responsabilidade social:

	Está ainda muito aquém da média
	Está um pouco abaixo da média
	Está na média
	Está além da média
	Pode ser considerada uma referência
Marque com X	



Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
 Departamento de Engenharia de Produção

