

**LUCIANA COUTINHO DE MAGALHÃES**

**DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE  
PERFORMANCE SOCIAL E AMBIENTAL PARA  
AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES**

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

**SÃO PAULO  
2005**

**LUCIANA COUTINHO DE MAGALHÃES**

**DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE  
PERFORMANCE SOCIAL E AMBIENTAL PARA  
AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES**

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

Orientador:

Prof. Dr. Antonio Rafael Namur Muscat

**SÃO PAULO  
2005**

**À minha Família e ao Tiago.**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Muscat, pela orientação precisa, por ter me motivado e confiado em mim.

Aos meus amados pais, pela educação e valores que me deram. Além da paciência e apoio durante estes longos seis anos.

A Thaïs, minha irmã, pelas valiosas discussões e pela disponibilidade.

A Tiago, meu amor e companheiro, que faz os meus dias mais felizes.

Aos amigos da Poli e da Produção, em especial: Dani, Déia, Dê, Bi e Pinda, pelo companheirismo e carinho em nossa convivência diária. Com vocês esses seis anos foram inesquecíveis.

Aos colegas e amigos da Natura, obrigada pelas risadas diárias.

## RESUMO

O presente trabalho apresenta um sistema de medição de performance social e ambiental para avaliação de fornecedores. A metodologia utilizada abrange diversos conceitos acerca do tema. Além dos conceitos teóricos, foram estudados os principais modelos existentes na atualidade, em nível mundial (*GRI*, Indicadores Ethos).

O texto está centrado na criação de um modelo que possa ser aplicado por empresas de diversos tamanhos e naturezas.

Em primeiro lugar, foi explicado o conceito de Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável. Após o conhecimento destes assuntos, foi elaborada uma metodologia para avaliar os fornecedores de uma empresa à luz destes conceitos.

O trabalho apresenta também um estudo de caso. O modelo foi aplicado aos fornecedores de uma empresa e então foi feito um estudo aprofundado para um fornecedor em especial. Neste estudo, foi feito o levantamento da situação atual da empresa, propostas de melhoria e um plano de ação.

## **ABSTRACT**

This Report offers a model for a social and environmental performance measurement system. This model is to be used for suppliers evaluations. The methodology used comprehends many concepts about the theme, besides theoretical concepts, the most important global methods were studied (GRI, Ethos Indicators).

The text covers the development of a flexible method, so that it can be applied on many different types of companies.

In the beginning the Social Responsibility and Sustainability concepts were explained, later on with this know-how the methodology was developed to evaluate companies suppliers.

The Report also presents a specific case study. The model was applied on the suppliers of said company and then a more intricate study was done. Finally, the text shows the current situation, some improvements actions and an action plan for this company.

## SUMÁRIO

### LISTA DE FIGURAS

### LISTA DE GRÁFICOS

### LISTA DE QUADROS

### LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. OBJETIVO DO TRABALHO .....	3
1.2. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA .....	4
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO .....	5
<b>2. A EMPRESA .....</b>	<b>6</b>
2.1. HISTÓRICO DA EMPRESA .....	6
2.2. O ESTÁGIO .....	8
<b>3. REFERÊNCIAS LITERÁRIAS .....</b>	<b>10</b>
3.1. A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL...	10
3.2. MEDIÇÃO DE DESEMPENHO .....	14
3.3. METODOLOGIAS PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	15
3.3.1. Metodologia do <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> .....	15
3.3.2. Os Indicadores Ethos.....	18
3.3.3. <i>GRI (Global Reporting Initiative)</i> .....	25
<b>4. SISTEMA DE MEDIÇÃO .....</b>	<b>35</b>
4.1. O MODELO – <i>SCORECARD</i> DA SUSTENTABILIDADE.....	35
4.1.1. Mapeamento dos <i>Stakeholders</i> /Dimensões .....	35
4.2. DEFINIÇÃO DOS INDICADORES .....	39
4.2.1. Valores, Transparência e Governança Corporativa.....	39

4.2.2.	Público Interno .....	41
4.2.3.	Fornecedores .....	42
4.2.4.	Clientes.....	44
4.2.5.	Comunidade .....	45
4.2.6.	Governo.....	46
4.2.7.	Os Indicadores Ambientais .....	47
4.3.	MEDIÇÃO E META .....	48
4.3.1.	Como Serão Medidos os Indicadores.....	48
4.3.2.	Meta Desejada.....	50
<b>5.</b>	<b>ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>52</b>
5.1.	APLICAÇÃO DOS INDICADORES PARA OS PRINCIPAIS FORNECEDORES.....	52
5.2.	RESULTADOS.....	54
5.2.1.	Levantamento Global .....	54
5.2.2.	Estudo Aprofundado para uma Empresa.....	63
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>88</b>
6.1.	PRÓXIMOS PASSOS .....	88
6.2.	CONCLUSÕES .....	89
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>.....</b>	<b>93</b>



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 – TRÊS PILARES DA SUSTENTABILIDADE.....	3
FIGURA 2.1 – ORGANOGRAMA DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA.....	8
FIGURA 3.1 – RELAÇÃO COM A CONCORRÊNCIA .....	23
FIGURA 3.2 – RELAÇÃO COM SINDICATOS.. .....	23
FIGURA 3.3 – FINANCIAMENTO DA AÇÃO SOCIAL.....	24
FIGURA 3.4 – CONTRIBUIÇÕES PARA CAMPANHAS POLÍTICAS.. .....	24
FIGURA 3.5 – HIERARQUIZAÇÃO DOS INDICADORES <i>GRI</i> .. .....	29
FIGURA 3.6 – <i>GRI</i> - INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO.....	31
FIGURA 3.7 – <i>GRI</i> - INDICADORES DE DESEMPENHO AMBIENTAL. ....	32
FIGURA 3.8 – <i>GRI</i> - INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL. ....	34
FIGURA 4.1 – SCORECARD DA SUSTENTABILIDADE.....	38
FIGURA 4.2 – ESCALA DE AVALIAÇÃO. ....	49
FIGURA 5.1 – METODOLOGIA DE ESTUDO. ....	53

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 5.1 – RESULTADO DA DIMENSÃO VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA COORPORATIVA.....	55
GRÁFICO 5.2 – RESULTADO DA DIMENSÃO PÚBLICO INTERNO. ....	56
GRÁFICO 5.3 – RESULTADO DA DIMENSÃO FORNECEDORES. ....	57
GRÁFICO 5.4 – RESULTADO DA DIMENSÃO CLIENTES.....	58
GRÁFICO 5.5 – RESULTADO DA DIMENSÃO COMUNIDADE. ....	59
GRÁFICO 5.6 – RESULTADO DA DIMENSÃO GOVERNO.. ....	60
GRÁFICO 5.7 – RESULTADO DA DIMENSÃO MEIO AMBIENTE.....	61
GRÁFICO 5.8 – RESULTADO GERAL CONSIDERANDO TODAS AS DIMENSÕES ANALISADAS. ....	62
GRÁFICO 5.9 – RESULTADO FINAL CONSIDERANDO TODOS AS DIMENSÕES APÓS IMPLEMENTAÇÃO DAS MELHORIAS PROPOSTAS.....	87

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 4.1 – INDICADORES DA DIMENSÃO VALORES E TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA COORPORATIVA.....	40
QUADRO 4.2 – INDICADORES DA DIMENSÃO PÚBLICO INTERNO. ....	42
QUADRO 4.3 – INDICADORES DA DIMENSÃO FORNECEDORES. ....	43
QUADRO 4.4 – INDICADORES DA DIMENSÃO CLIENTES.....	45
QUADRO 4.5 – INDICADORES DA DIMENSÃO COMUNIDADE. ....	46
QUADRO 4.6 – INDICADORES DA DIMENSÃO GOVERNO. ....	47
QUADRO 4.7 – INDICADORES DA DIMENSÃO MEIO AMBIENTE.....	48
QUADRO 5.1 – SITUAÇÃO ATUAL DA DIMENSÃO VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA COORPORATIVA.....	64
QUADRO 5.2 – SITUAÇÃO ATUAL DA DIMENSÃO PÚBLICO INTERNO .....	65
QUADRO 5.3 – SITUAÇÃO ATUAL DA DIMENSÃO FORNECEDORES.. ....	66
QUADRO 5.4 – SITUAÇÃO ATUAL DA DIMENSÃO CLIENTE.....	66
QUADRO 5.5 – SITUAÇÃO ATUAL DA DIMENSÃO COMUNIDADE. ....	68
QUADRO 5.6 – SITUAÇÃO ATUAL DA DIMENSÃO GOVERNO. ....	69
QUADRO 5.7 – SITUAÇÃO ATUAL DA DIMENSÃO MEIO AMBIENTE.....	70
QUADRO 5.8 – PROPOSTA DE MELHORIA PARA A DIMENSÃO VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA COORPORATIVA.....	71
QUADRO 5.9 – PROPOSTA DE MELHORIA PARA A DIMENSÃO PÚBLICO INTERNO. ....	73
QUADRO 5.10 – PROPOSTA DE MELHORIA PARA A DIMENSÃO FORNECEDORES.....	74
QUADRO 5.11 – PROPOSTA DE MELHORIA PARA A DIMENSÃO CLIENTES.....	75
QUADRO 5.12 – PROPOSTA DE MELHORIA PARA A DIMENSÃO COMUNIDADES. ....	76
QUADRO 5.13 – PROPOSTA DE MELHORIA PARA A DIMENSÃO GOVERNO. ....	77
QUADRO 5.14 – PROPOSTA DE MELHORIA PARA A DIMENSÃO MEIO AMBIENTE.....	79
QUADRO 5.15 – SITUAÇÃO APÓS IMPLANTAÇÃO DAS MELHORIAS PARA A DIMENSÃO VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA COORPORATIVA.....	83

QUADRO 5.16 – SITUAÇÃO APÓS IMPLANTAÇÃO DAS MELHORIAS PARA A DIMENSÃO PÚBLICO INTERNO.....	84
QUADRO 5.17 – SITUAÇÃO APÓS IMPLANTAÇÃO DAS MELHORIAS PARA A DIMENSÃO FORNECEDORES..	84
QUADRO 5.18 – SITUAÇÃO APÓS IMPLANTAÇÃO DAS MELHORIAS PARA A DIMENSÃO CLIENTES..	85
QUADRO 5.19 – SITUAÇÃO APÓS IMPLANTAÇÃO DAS MELHORIAS PARA A DIMENSÃO COMUNIDADE.....	85
QUADRO 5.20 – SITUAÇÃO APÓS IMPLANTAÇÃO DAS MELHORIAS PARA A DIMENSÃO GOVERNO.....	86
QUADRO 5.21 – SITUAÇÃO APÓS IMPLANTAÇÃO DAS MELHORIAS PARA A DIMENSÃO MEIO AMBIENTE. ....	86

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

QLICAR – Programa de Certificação de Fornecedores

*GRI – Global Reporting Initiative*

O&L – Operações e Logística

ONG – Organizações Não Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

## 1. INTRODUÇÃO

Avaliar o que uma empresa produz é indiscutivelmente importante, uma vez que é difícil gerenciar e melhorar um processo sem conhecer seus pontos críticos, sobretudo numa época em que a boa informação é essencial para as empresas prosperarem e sobreviverem. Entretanto, muitas empresas que adotam estratégias baseadas no relacionamento, em competências essenciais e em capacidades organizacionais, acabam por medir e controlar o seu desempenho apenas com medidas financeiras.

Além disso, o ambiente atual dos negócios apresenta como desafio para as empresas a conquista de níveis cada vez maiores de competitividade e produtividade e a preocupação crescente com a legitimidade social de sua atuação. Como resposta, as empresas passam a investir em qualidade, num aprendizado dinâmico que se volta inicialmente para os produtos, evolui para a abordagem dos processos, até chegar ao tratamento abrangente das relações compreendidas pela atividade empresarial, com os empregados, os fornecedores, os consumidores, a comunidade, a sociedade e o meio ambiente.

Nesse novo ambiente, a gestão empresarial que tem como referência apenas os interesses dos acionistas revela-se insuficiente. Afinal, ele requer uma gestão balizada pelos interesses e contribuições de um conjunto maior de partes interessadas (*stakeholders*). A busca de excelência pelas empresas passa a ter como objetivos a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Diante desse novo cenário, surgem a Responsabilidade Corporativa e o Desenvolvimento Sustentável, buscando conciliar o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental e a responsabilidade social.

---

É uma exigência cada vez mais presente a adoção de padrões de conduta ética que valorizem o ser humano, a sociedade e o meio ambiente. Relações de qualidade constroem-se a partir de valores e condutas capazes de satisfazer necessidades e interesses dos parceiros, gerando valor para todos.

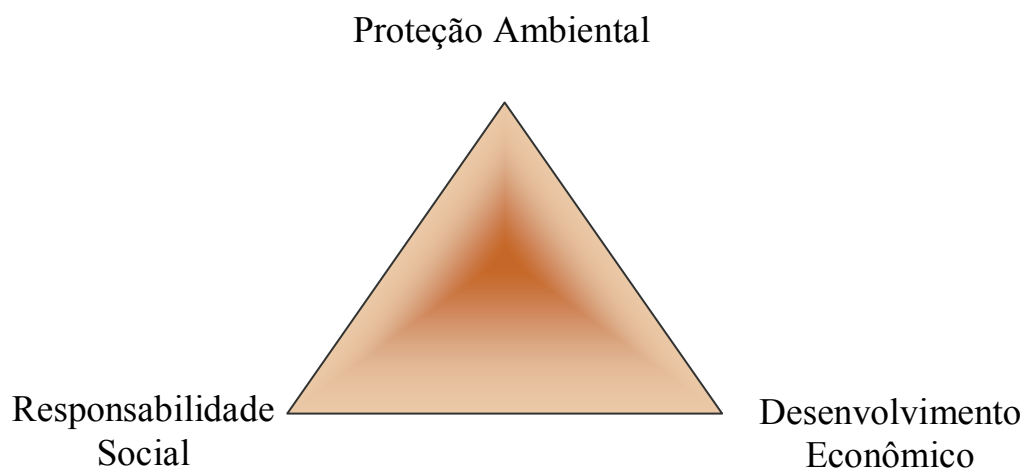
Para a Natura, o desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades. Portanto, para ela é necessário e muito importante medir como todos os componentes de sua cadeia produtiva lidam com este assunto.

A Natura já desenvolveu um sistema de indicadores para medir o seu desempenho ambiental e social. Agora ela deseja medir como os seus parceiros tratam a Responsabilidade Social Corporativa.

---

## 1.1. Objetivo do Trabalho

O presente trabalho tem por objetivo o desenvolvimento de indicadores de Responsabilidade Social e Ambiental, para a avaliação dos fornecedores da Natura. A Natura visa à consolidação de uma forma de gestão empresarial responsável. Isto significa que a administração dos negócios deve estar baseada em três pilares interdependentes: o desenvolvimento econômico, a responsabilidade social e a proteção ambiental. Portanto a empresa deseja que todos os envolvidos na sua cadeia produtiva também valorizem estes três pilares da sustentabilidade.



**Figura 1.1 – Três Pilares da Sustentabilidade. Material Interno Natura.**

Neste trabalho, serão analisados alguns modelos de medição de performance preocupados não somente com os indicadores financeiros, mas também com foco nos ativos intangíveis.

Após o estudo dos modelos existentes, será criado um modelo próprio para medir a performance dos fornecedores parceiros da Natura. Feito o mapeamento dessas performances, será possível identificar pontos de melhorias e, dessa forma, contribuir para a melhoria de toda a cadeia de suprimentos da empresa.



## ***1.2. Justificativa e Relevância do Tema***

No ano de 2004, a Natura criou um programa de certificação de fornecedores, conhecido como QLICAR. Este programa visa reconhecer e certificar a qualidade dos fornecedores, esperando, com isso, estreitar as relações entre a empresa e seus principais fornecedores.

O QLICAR avalia os fornecedores da Natura por meio de alguns parâmetros. São eles: Qualidade, Logística, Inovação, Custo, Atendimento e Rastreabilidade.

Por exemplo, dentro do parâmetro qualidade, a Natura avalia o fornecedor por meio dos seguintes quesitos:

- Número de lotes rejeitados no período;
- Tempo de resposta à não conformidade;
- Desempenho na Auditoria;
- Responsabilidade Social;
- Responsabilidade Ambiental.

Na criação do QLICAR em 2004, os indicadores para os dois últimos quesitos não foram formulados. Assim, a proposta de um sistema de avaliação de performance social e ambiental será o objetivo deste trabalho de formatura.

A criação desses indicadores servirá para a empresa diagnosticar como seus fornecedores se encontram em relação a esses temas, isto é, em que medida eles se preocupam com as questões sociais e o meio ambiente. A partir do resultado encontrado, a empresa fornecedora poderá traçar planos conjuntos para a realização de projetos que visem à responsabilidade social e ambiental.

### ***1.3. Estrutura do Trabalho***

O Trabalho está dividido em 6 capítulos, a saber:

**Capítulo 1** – Introdução: Principais objetivos do projeto e a justificativa da autora para a escolha do tema;

**Capítulo 2** – A Empresa: descrição sucinta da empresa onde o projeto será desenvolvido e aplicado;

**Capítulo 3** – Referências Literárias: Estudo de metodologias de elaboração de indicadores que consideram outros indicadores além dos financeiros;

**Capítulo 4** – Definição dos Indicadores socioambientais a serem utilizados;

**Capítulo 5** – Estudo de Caso: Aplicação dos indicadores para os fornecedores estratégicos e resultado encontrado;

**Capítulo 6** – Conclusões: Avaliação e acompanhamento dos indicadores.

---

## 2. A EMPRESA

### 2.1. *Histórico da Empresa*

Segundo informações colhidas no *site* institucional da Natura, a empresa foi fundada em 1969, contando com um laboratório e uma pequena loja na cidade de São Paulo. Em 1974, a empresa optou pela venda direta, um sistema de comercialização de bens de consumo, baseado no contato pessoal, entre vendedores e compradores, fora de um estabelecimento comercial fixo. Assim, nasceram as consultoras Natura, pessoas treinadas e especializadas em apresentar os produtos com todos os seus conceitos e benefícios aos clientes. Dessa forma, a Natura termina os anos 70 como uma empresa viável.

Fortalecida, a Natura entrou em um novo ciclo de crescimento e, no fim da década de 80, promoveu uma ampla reorganização. Novas empresas, que entre 1979 e 1981 tinham sido agregadas ao grupo, fundiram-se com a controladora em 1989. Surgia uma companhia com a atual constituição.

A expansão prosseguiu aceleradamente e, em 1994, a Natura dava início à internacionalização, com presença na Argentina, no Chile e no Peru, países nos quais estabeleceu centros de distribuição e trabalhou na formação de Consultoras.

Novos negócios foram acrescentados em 1999, com a aquisição da Flora Medicinal, tradicional fabricante nacional de fitoterápicos, iniciando mais uma estratégia da Natura: o conhecimento e o aproveitamento da biodiversidade brasileira também na área de saúde.

Em 2000, inicia-se o terceiro ciclo na vida da empresa, uma fase de investimentos em infra-estrutura e capacitação, com a construção do Espaço Natura,

um importante centro integrado de produção, logística, pesquisa e desenvolvimento de cosméticos.

Ainda em 2000, é lançada a linha Ekos, com produtos que incorporam ativos da biodiversidade brasileira obtidos sempre de forma sustentável, gerando renda às comunidades locais, além da preservação do meio-ambiente.

De 2002 até 2004, os investimentos no programa de recuperação de rentabilidade são consolidados. As novas instalações proporcionaram um grande salto tecnológico, que conferiu à Natura, em 2002, um crescimento de 19% no volume de negócios em relação a 2001, alcançando um faturamento da ordem de R\$ 1,9 bilhão. Neste mesmo ano, a Natura colocou 91 novos produtos no mercado, mantendo o ritmo de um lançamento para cada quatro dias, o que representa um dos mais acelerados movimentos de inovação do país.

Em maio de 2004, a empresa torna-se uma empresa de capital aberto, e suas ações são cotadas na bolsa de São Paulo. Hoje, uma ação da Natura é cotada em R\$ 71,00, contra os R\$ 36,50 de seu preço de lançamento.

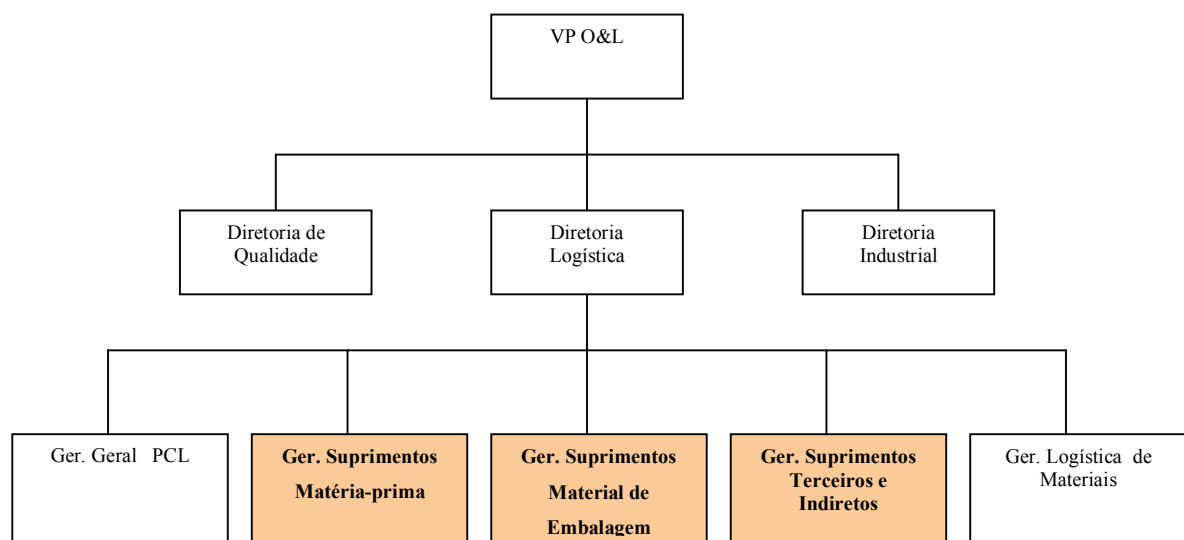
No ano de 2005, a Natura inaugura a sua primeira loja na Europa. A experiência na França funcionará como um teste da marca para possível expansão para outros países europeus.

A Natura continua crescendo, tanto em termos de produção como de vendas e de rentabilidade, acompanhados de importantes avanços na área social e ambiental.

---

## 2.2. O Estágio

O estágio realizado na Natura foi focado na vice-presidência de Operações e Logística, mais precisamente na área de Suprimentos. Conforme organograma mostrado na Figura 2.1, observam-se cinco gerências abaixo da Diretoria Logística. Neste trabalho estaremos interessados nas três gerências de suprimentos (matéria-prima, material de embalagem e terceiros e indiretos).



**Figura 2.1 – Organograma de Operações e Logística. Elaborado pela Autora.**

A área de Suprimentos é considerada estratégica para a empresa, por este motivo é extremamente cobrada pela direção da empresa. A área tem sempre o objetivo de diminuir os custos na aquisição de insumos, mas nunca esquecendo da qualidade e da procedência dos insumos. As principais responsabilidades da área são:

- Negociar preços e condições de pagamento com os fornecedores;
- Prospectar novos fornecedores que possam trazer sólidas contribuições para a empresa;
- Examinar condições de mercados;

- Ter um estreito relacionamento com os fornecedores, visando ao ganho tanto para a empresa quanto para o fornecedor.

Após a conclusão deste trabalho, teremos mapeada a situação socioambiental de nossos principais fornecedores. Através deste mapeamento, poderemos oferecer ajuda aos fornecedores que ainda não têm a questão da Responsabilidade Corporativa estruturada.

---

### 3. REFERÊNCIAS LITERÁRIAS

#### *3.1. A Responsabilidade Social e o Desenvolvimento Sustentável*

“Responsabilidade Corporativa é a forma de gestão de negócios que se define pelas relações éticas e transparentes da empresa no diálogo com todos os seus públicos (público interno, fornecedores, comunidades de entorno, sociedade, governo, meio-ambiente, etc.) e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável, preservando os recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.”

(Instituto Ethos 2001)

Nas últimas décadas acumularam-se evidências de que o desenvolvimento econômico alcançado por alguns e perseguido por muitos países estava causando efeitos trágicos ao meio ambiente e conseqüentemente às futuras gerações. Uma resposta às preocupações sobre o crescente impacto da atividade humana sobre os recursos naturais veio em 1983, quando a ONU criou a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, com a finalidade de discutir e propor meios de harmonizar os dois objetivos – o desenvolvimento econômico e a conservação ambiental.

Presidida pela primeira-ministra da Noruega, a Comissão lançou o relatório intitulado "Nosso Futuro Comum", estabelecendo a definição mais aceita para desenvolvimento sustentável: "aquele que é capaz de suprir as necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações" (Buarque, 1999).

Esse conceito representou uma nova forma de se olhar o desenvolvimento econômico, que deve levar em consideração o meio ambiente e a sociedade. Valores éticos são um importante componente da idéia de desenvolvimento sustentável, que pressupõe a melhoria da qualidade de vida humana e o respeito aos limites da capacidade de suporte dos ecossistemas.

Segundo Queiroz (2000), "[o] crescimento econômico tem que ser planejado mediante correta análise das características ambientais, sociais e culturais regionais, bem como ser conduzido de forma consciente, integrando e dimensionando custos ambientais e ecológicos, respeitando valores culturais identificados, além dos tradicionais interesses financeiros".

O desenvolvimento sustentável com responsabilidade sugere qualidade em vez de quantidade, com a redução da geração de resíduos, o aumento da reutilização e da reciclagem, bem como a utilização de matérias primas advindas de fontes renováveis. As empresas vêm percebendo a necessidade de correção de danos passados e de melhorias em seus processos produtivos, visando minimizar o risco de incidência de impactos ambientais através da implementação de processos de gestão ambiental, processos esses impulsionados, nos últimos anos, principalmente pelas exigências de certificações ambientais no comércio internacional. As certificações internacionais, como a ISO 14000, que padroniza a gestão dos processos produtivos quanto ao tratamento da questão ambiental sob parâmetros mundiais, geram ganhos econômicos através do acesso a mercados mais exigentes, proporcionando em parte a amortização e a compensação dos investimentos destinados à instalação de mecanismos de controle e redução de poluição e programas de recuperação ambiental. (Machado, 2003).

Em setembro de 2000, a ONU reuniu 147 chefes de Estado e de governo em Nova Iorque, na Cúpula do Milênio. Foi o maior encontro de dirigentes mundiais já realizado e teve como resultado a aprovação da Declaração do Milênio das Nações



Unidas, que tem como principal desafio a superação da distribuição profundamente desigual dos benefícios e dos custos da globalização (Veiga, 2004).

Em julho de 2004, o Instituto Ethos lançou um documento intitulado "O Compromisso das Empresas com as Metas do Milênio", cujo objetivo foi mostrar como as empresas podem contribuir com o país no enfrentamento das questões globais, considerando as especificidades de suas manifestações locais. As empresas possuem recursos financeiros e tecnológicos, operam em escala global e estabelecem relações com diversos agentes econômicos. Essa articulação organizada pela empresa tem grande poder de transformação social e pode ser potencializada através do apoio às políticas públicas (Veiga, 2004).

De acordo com Cappellin & Giuliani (1999), as organizações confiáveis atraem a lealdade de clientes, a qual deve ser um dos fatores mais procurados em qualquer relacionamento. Para as empresas que se preocupam somente em atender requisitos legais e regulamentares, acredita-se ser útil uma reflexão sobre como se deu a evolução do tema "meio ambiente" e "responsabilidade social" na gestão empresarial. Há poucos anos, um reduzido número de empresas tinha esse assunto entre suas preocupações de gestão empresarial. Hoje, o atendimento às questões dessa natureza é praticamente um pré-requisito para manter-se no mercado.

A gestão empresarial que esteja respondendo aos interesses apenas dos acionistas revela-se insuficiente no novo contexto. É necessária uma gestão equilibrada pelos interesses e pelas contribuições de um conjunto maior de partes interessadas (*stakeholders*). A busca de excelência administrativa pelas empresas passa a ter como objetivos a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental. O conceito de Responsabilidade Social Corporativa, para não ter sua prática limitada a projetos específicos, precisa ser desenvolvido num espectro mais amplo, permeando toda a organização, incorporando a performance social corporativa e tendo como pano de fundo o desenvolvimento sustentável.

A responsabilidade social das empresas nunca foi discutida com tanta intensidade como nos últimos anos e hoje vemos um grande engajamento das empresas e da mídia, focando o papel das instituições no processo de desenvolvimento com justiça social. Segundo Felix (2003), a busca das empresas por uma atuação mais justa quanto às questões socioambientais seria basicamente uma iniciativa espontânea das organizações para a construção de uma sociedade melhor e um meio ambiente mais saudável. Ou seja, a responsabilidade social das empresas seria a integração voluntária das preocupações sociais e ambientais com suas operações comerciais e com suas relações junto aos representantes de suas áreas de influência. Assim, ser socialmente responsável não significa apenas respeitar e cumprir devidamente as obrigações legais, mas, sim, as empresas, por meio da mobilização de seus interlocutores, irem além de suas obrigações em relação a seu capital humano, ao meio ambiente e à comunidade, por perceberem que o bem-estar deles reflete em seu bem-estar.

De acordo com Cappellin & Giuliani (1999), a responsabilidade social das empresas pode ser traduzida mais como uma mudança de paradigma de seu processo de gerar lucros em busca da excelência e plena realização: "Na busca de eficiência e excelência empresarial, parece não ser mais satisfatório a tradicional alquimia do cálculo custo benefício com o aumento da produtividade e a ampliação das vendas no mercado. Os critérios de avaliação do sucesso começam a incorporar dimensões que vão além da organização econômica e que dizem respeito à vida social, cultural e à preservação ambiental. Pode-se dizer que a eficiência não é só 'fazer as coisas bem', segundo as regras de mercado, mas é 'fazer as coisas boas' segundo princípios éticos".

Conforme exposto, percebe-se que hoje existe um movimento de atuação empresarial que busca atingir os fins econômicos sem desconsiderar as questões ligadas ao ambiente e à sociedade, de modo a ser um agente de mudança contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da comunidade onde se situa.

### ***3.2. Medição de Desempenho***

Numa organização, desde o momento em que se busca medir o desempenho dos equipamentos, dos produtos, dos processos produtivos ou, até mesmo, da execução da estratégia empresarial, a meta básica por trás de todas essas atividades é melhorar a compreensão organizacional de sua realidade e a gestão de seus processos, permitindo que melhores decisões e ações sejam tomadas no futuro. No próprio conceito de medição de desempenho está inserida a idéia de melhoria. Segundo Bandeira (1997), “medir o desempenho, de fato, somente se justifica quando existe objetivo de aperfeiçoá-lo”.

Numa empresa bem gerida, a medição de desempenho é parte constituinte de diversas atividades e é utilizada para diversos fins. É possível encontrar na literatura uma grande diversidade de objetivos atribuídos à medição de desempenho. Em Kaydos (1991), o autor apresenta as seguintes finalidades:

- Comunicar a estratégia e clarear valores;
- Identificar problemas e oportunidades;
- Diagnosticar problemas;
- Entender o processo;
- Definir responsabilidades;
- Melhorar o controle e planejamento;
- Guiar e mudar comportamentos;
- Favorecer o envolvimento das pessoas.

Para avaliar o desempenho socioambiental de uma empresa, que é o tema deste trabalho, foi feita uma pesquisa prévia de algumas metodologias disponíveis, com o intuito de gerar maior embasamento, complementação e crítica ao método que será adotado.

### **3.3. Metodologias para Medição de Desempenho**

Conforme visto anteriormente, vivemos em uma era de informação e tecnologia, de constantes mudanças, na qual os ativos intangíveis ganharam grande importância. Com base nesse cenário, alguns modelos foram desenvolvidos para a criação e a implantação de um sistema de indicadores que levam em consideração a melhoria da performance da empresa como um todo e utilizando outros indicadores além dos financeiros.

Seguem abaixo alguns modelos conhecidos:

#### **3.3.1. Metodologia do Balanced Scorecard (BSC)**

Com o aumento da competitividade empresarial, é cada vez mais importante a existência de uma combinação adequada entre as metas propostas pelas empresas e os métodos para alcançá-las. O *Balanced Scorecard* é uma metodologia que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto estruturado de medidas de desempenho.

A chamada era da informação, iniciada nas últimas décadas do século XX, tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. Se antes, para obter vantagens competitivas sustentáveis, bastava ser capaz de alocar rapidamente novas tecnologias e ativos físicos, hoje é também necessário investir e gerenciar os ativos intangíveis e invisíveis aos quais não se atribui um valor financeiro direto. São eles: processos inovadores, motivação, flexibilidade dos funcionários, propriedade intelectual, imagem corporativa, fidelidade dos clientes, etc.

O *Balanced Scorecard (BSC)* é um Sistema de Gestão Estratégica que utiliza, de modo balanceado, indicadores financeiros e não-financeiros. Além disso, ele estabelece as relações de causa e efeito entre esses indicadores e as descreve em mapas estratégicos. Os principais objetivos do *BSC* são:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Segundo seus criadores, Kaplan e Norton (1997), “[o]s objetivos e as medidas utilizadas no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios”. Além disso, eles lembram que as empresas inovadoras usam o *BSC* para administrar a estratégia em longo prazo, bem como viabilizar os processos gerenciais críticos.

A formulação inicial do *BSC* apresenta a estratégia da empresa distribuída em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento. Estas perspectivas são integradas por relações de causa e efeito. O sentido geral de causalidade é na direção da última perspectiva, aprendizado e crescimento, para a primeira, financeira. Isto é, a capacitação da organização permite melhorar seus processos que, por sua vez, satisfazem mais aos clientes e, por isso, proporcionam melhores resultados financeiros.

A perspectiva financeira do *BSC*, segundo Kaplan e Norton (1997), utiliza os objetivos financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita. Porém os vincula à estratégia da empresa, pois esses objetivos financeiros representam a meta de longo prazo a ser alcançada.

Na perspectiva dos clientes, Kaplan e Norton dizem que a empresa deve determinar seu segmento-alvo de clientes e negócios e dispor de um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos. As medidas essenciais envolvem os seguintes aspectos: participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade. Além disso, é preciso identificar o que os clientes do segmento-alvo valorizam e elaborar uma proposta de valor para esses clientes. Ao estabelecer os indicadores dessa perspectiva, deve-se considerar os atributos de funcionalidade, qualidade, preço, experiência de compra, relações pessoais, imagem e reputação.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que, na perspectiva dos processos internos, são identificados os processos críticos em que se busca a excelência, visando atender aos objetivos financeiros e dos clientes. Eles ressaltam a inclusão, nessa perspectiva do processo de inovação, que consiste na análise de mercado e desenvolvimento de novos produtos e processos. Além disso, a empresa deve se preocupar com seu processo operacional e com serviços de pós-venda, identificando as características de custo, qualidade, tempo e desempenho, visando à oferta de produtos e de serviços de qualidade superior.

Por fim, temos a perspectiva do aprendizado e crescimento que, segundo Kaplan e Norton, é segmentada em três partes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Ressalte-se que os próprios autores consideram que os vetores de resultado dessa perspectiva são mais genéricos e menos desenvolvidos do que das outras perspectivas.

Para se chegar aos objetivos, indicadores, metas e iniciativas que compõem o BSC, deve-se contemplar a resposta às seguintes questões, cada uma delas associada a uma perspectiva:

- **Financeira:** Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?

- **Cliente:** Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?
- **Processos Internos:** Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócios devemos alcançar a excelência?
- **Aprendizado e Crescimento:** Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

Kaplan e Norton (1997) indicam quatro fatores para o sucesso do BSC: manter o foco na visão estratégica, com a utilização de um número limitado de indicadores; fornecer a base para o sucesso presente e futuro ao informar o caminho a ser seguido e o modo adequado de melhorar o desempenho; incentivar o alcance de metas sem provocar desequilíbrios entre os potenciais fatores de sucesso; e promover a integração de programas de melhoria, tais como: reengenharia, TQM etc.

### 3.3.2. Os Indicadores Ethos

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos que foi fundada em 1998 e tem como associados empresas de diferentes portes e setores de atividade, que têm operação no Brasil. A entidade tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade mais próspera e justa.

O Instituto Ethos dissemina a prática da responsabilidade social por intermédio de atividades de intercâmbio de experiências, publicações, programas e eventos voltados para seus associados e para a comunidade de negócios em geral. O Instituto Ethos é parceiro de várias entidades internacionais, entre as quais o *Prince of Wales Business Leadership Forum*, do Reino Unido, e o *Business for Social Responsibility*, organização empresarial sediada nos Estados Unidos que conduz projetos e programas em nível global, buscando incentivar empresas a alcançarem

sucesso em seus negócios, implementando práticas que respeitem pessoas, comunidades e o meio ambiente.

Para fortalecer o movimento pela responsabilidade social no Brasil, o Instituto Ethos criou os Indicadores Ethos como um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas empresas. O trabalho de divulgação desse instrumento também tem como objetivos estimular a adesão de novas empresas e permitir que a sociedade conheça e aprecie as melhores políticas e práticas já existentes. O questionário que foi desenvolvido é um instrumento básico de avaliação do estágio atual das políticas e práticas de responsabilidade social empresarial no Brasil.

A criação dos Indicadores Ethos faz parte do esforço do Instituto Ethos na disseminação da responsabilidade social empresarial no Brasil. Os Indicadores Ethos, ao mesmo tempo em que servem de instrumento de avaliação para as empresas, reforçam a tomada de consciência dos empresários e da sociedade brasileira sobre o tema.

Os Indicadores Ethos propõem-se a ser uma ferramenta para a promoção da qualidade nas relações, e a sustentabilidade econômica, social e ambiental impostos na busca da excelência pelas empresas cuja estratégia de gestão empresarial tem como referência os interesses e as contribuições de um conjunto maior de partes interessadas no negócio, e não apenas os acionistas.

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial são uma ferramenta de uso interno da organização, que permite a avaliação da gestão no que diz respeito à incorporação de práticas de responsabilidade social, além do planejamento de estratégias e do monitoramento do desempenho geral da empresa. Os Indicadores Ethos têm como base um questionário de avaliação que cumpre o papel de oferecer uma ferramenta de gestão e planejamento, indicando

---



prospectivamente – a partir da situação da empresa – políticas e ações voltadas para o aprofundamento de seus compromissos sociais.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social considerou algumas dimensões do papel social da empresa para definir os seus indicadores, a saber:

- 1) Valores e Transparência
- 2) Comunidade Interna
- 3) Meio Ambiente
- 4) Fornecedores
- 5) Consumidores
- 6) Comunidade
- 7) Governo e Sociedade.

Hoje, muitas empresas no Brasil utilizam os Indicadores Ethos para auto-avaliação. A Natura é uma dessas empresas, e uma vez por ano seus colaboradores se reúnem para fazer a avaliação. A partir desse exercício, a Natura revê as suas práticas, para ser cada vez mais socialmente responsável.

O Instituto Ethos coleta as informações das diversas empresas que utilizam os indicadores, pois acredita que desta forma ele irá propiciar, ao longo do tempo, a construção de um quadro de referência abrangente, permitindo que as empresas tenham parâmetros comparativos de como a responsabilidade social é praticada por um conjunto de empresas líderes. Como citado pelo Instituto, trata-se de um conhecimento relevante para que se conheça a contribuição efetiva da responsabilidade social para a competitividade e produtividade das empresas.

O questionário dos Indicadores Ethos é apresentado em modelo único para todas as indústrias e setores econômicos, sendo formulado de modo a ser preenchido pelas próprias empresas participantes, como auto-avaliação. A utilização de modelo

único, com um sistema adequado de pontuação, permite a comparação da responsabilidade social entre as diferentes empresas. Para o Instituto Ethos, a sistemática de auto-avaliação visa também despertar as empresas para a abrangência e importância do tema da responsabilidade social, muitas vezes confundido e limitado à filantropia empresarial.

Como já dito anteriormente, o questionário de avaliação da empresa está dividido em sete grandes temas: Valores e Transparência, Comunidade Interna, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores, Comunidade, e Governo e Sociedade.

Esses temas são avaliados por meio de dois grupos de indicadores. O primeiro, composto de uma barra de quatro quadros, corresponde à avaliação do estágio atual da responsabilidade social da empresa, sendo que o quadro mais à direita corresponde à postura mais desejada, como pode ser observado na figura 3.1. O Ethos adotou esta metodologia porque acredita que este método permite facilmente à empresa situar-se na escala, identificando seu posicionamento em relação aos estágios mais frequentemente encontrados no mercado. A própria escala serve como parâmetro dos passos subsequentes, permitindo que a empresa planeje como alcançar um grau mais elevado de responsabilidade social.

O segundo grupo de indicadores, composto de respostas binárias (sim/não) e de valores numéricos, contém elementos de validação e detalhamento do estágio de responsabilidade social identificado pela empresa, também observado na figura 3.1. A importância deste segundo grupo de informações reside na montagem de um banco de dados que vai permitir, no futuro, a realização de comparações históricas e a distinção das melhores práticas adotadas. A estrutura desses dois conjuntos é dinâmica, variando de acordo com os paradigmas contemporâneos de responsabilidade social.

A avaliação do nível de responsabilidade social de cada empresa é consolidada pelo Instituto Ethos, conforme metodologia própria. Os resultados finais

são baseados em um sistema de pontuação dos diferentes indicadores e temas, que permite considerar a importância e a profundidade de cada indicador, considerando sua atualidade e impacto na sociedade.

O Instituto Ethos assegura tratamento estritamente confidencial dos dados da empresa. Na apresentação estatística das informações, as empresas não são identificadas. Eventual divulgação de experiências e práticas exemplares só é realizada mediante prévia consulta e autorização.

Cada questionário deve corresponder a uma unidade de negócio. Seu preenchimento envolve a participação de várias áreas da empresa devido à abrangência dos temas. É importante que a alta direção da empresa acompanhe esse processo de avaliação e referende seus resultados.

O preenchimento é feito da seguinte maneira:

**Barra de indicadores de responsabilidade social empresarial:** apenas um dos quatro quadros deverá ser escolhido, devendo-se optar por aquele que mais se aproxima da realidade da empresa. Na hipótese de nenhum dos quadros corresponder a essa realidade, o indicador deverá ser deixado em branco, apresentando-se justificativa no espaço reservado para comentários;

**Indicadores sim/não e numéricos:** Os indicadores Sim/Não deverão ser obrigatoriamente preenchidos e os indicadores numéricos só poderão deixar de ser respondidos no caso de não se aplicarem ao setor.

Abaixo estão exemplificados alguns indicadores que estão presente no questionário do Ethos:

## 1. Indicador - Relações com a Concorrência

Relações com a Concorrência				
5. Quanto as políticas de relacionamento com a concorrência ou organizações de mesmo propósito, a empresa:				
Segue as práticas de preço e concorrência comuns ao mercado, cumpre a legislação e busca um posicionamento leal.	Possui regras explícitas e declaradas sobre concorrência desleal discutindo periodicamente (ou quando necessário) com o público interno sobre sua postura perante os concorrentes.	Discute sua postura com fornecedores e clientes, alertando-os para as questões da concorrência leal, e participa de associações de classe na discussão desses aspectos.	Exerce posição de liderança em seu segmento nas discussões relacionadas à busca de padrões de concorrência cada vez mais elevados (combate à formação de trustes e cartéis, práticas desleais de comércio, fraude em licitações e espionagem empresarial).	<p>Não havíamos tratado antes deste assunto.</p> <p>Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.)</p>
ESTÁGIO 1 <input type="checkbox"/>	ESTÁGIO 2 <input type="checkbox"/>	ESTÁGIO 3 <input type="checkbox"/>	ESTÁGIO 4 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Informações Adicionais	A empresa:	Sim	Não
	5.1. nos últimos três anos, foi denunciada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) por prática de concorrência desleal?		
	5.2. expõe publicamente, e com frequência, seus princípios em relação à concorrência (por exemplo, por meio de seu website, de material institucional, do relatório anual etc.)?		

Figura 3.1 – Relação com a Concorrência. Retirado de Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2004.

## 2. Indicador - Relações com Sindicatos

Relações com Sindicatos				
7. Quanto à participação de empregados em sindicatos <sup>18</sup> e ao relacionamento com seus representantes, a empresa:				
Não exerce pressão sobre os empregados envolvidos em atividades sindicais.	Não exerce pressão e oferece liberdade para a atuação dos sindicatos no local de trabalho.	Além de permitir a atuação dos sindicatos no local de trabalho, fornece informações sobre as condições de trabalho, e os dirigentes da empresa se reúnem periodicamente com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações.	Além disso, possui canal de comunicação consolidado com os sindicatos, informando-os e fornecendo-lhes dados financeiros e relativos a objetivos estratégicos (quando estes afetarem os trabalhadores) para subsidiar as discussões.	<p>Não havíamos tratado antes deste assunto.</p> <p>Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.)</p>
ESTÁGIO 1 <input type="checkbox"/>	ESTÁGIO 2 <input type="checkbox"/>	ESTÁGIO 3 <input type="checkbox"/>	ESTÁGIO 4 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Informações Adicionais	A empresa:	Sim	Não
	7.1. fornece informações que afetem os trabalhadores em tempo hábil para que o sindicato e os trabalhadores se posicionem?		
	7.2. possui acordo coletivo com o sindicato da categoria principal?		
	7.3. possui comissão de fábrica ou de abrangência empresarial garantida por acordo coletivo?		
	7.4. caso atue em diferentes regiões, negocia com o conjunto de sindicatos dessas regiões um patamar mínimo de benefícios comuns?		
	7.5. disponibiliza informações básicas sobre direitos e deveres da categoria tais como dissídio, contribuições sindicais etc?		

Figura 3.2 – Relação com Sindicatos. Retirado de Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2004.

### 3. Indicador – Financiamento da Ação Social

Financiamento da Ação Social				
31. O financiamento da ação social da empresa é baseado em:				
Verba variável, administrada arbitrariamente por diretor ou gerente, em resposta a solicitações externas.	Verbas definidas em orçamento anual, geridas com transparência por comitê ou grupo de trabalho, conforme critérios preestabelecidos.	Programa social estruturado ou investimento social privado <sup>48</sup> , gerenciado por equipe especializada, com dotação orçamentária estável e com público, metas e estratégias definidos.	Programa social estruturado ou investimento social privado que conta com mecanismo próprio para a geração de receita, estando assegurada sua continuidade a longo prazo (fundo patrimonial e/ou percentual fixo sobre o faturamento da empresa).	Não havíamos tratado antes deste assunto.  Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.)
ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3	ESTÁGIO 4	

Informações Adicionais	A empresa:	Sim	Não
31.1. inclui a ação social e seus responsáveis no processo geral de planejamento estratégico?			
31.2. possui mecanismos para estimular fornecedores, acionistas e outras partes interessadas a fazer doações financeiras?			
31.3. utiliza especialistas no ciclo de planejamento, monitoramento e avaliação de sua ação social?			
31.4. planeja sua ação social visando maximizar seu impacto a longo prazo?			

Figura 3.3 – Financiamento da Ação Social. Retirado de Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2004.

### 4. Indicador – Contribuições para Campanhas Políticas

Contribuições para Campanhas Políticas <sup>49</sup>				
33. Com relação ao financiamento de candidatos a cargos públicos e de partidos políticos, a empresa:				
Quando financia, o faz limitando a decisão aos membros da alta direção, dentro dos parâmetros estabelecidos pela legislação.	Quando financia, fundamenta-se em regras e critérios definidos internamente, permitindo ao público interno o acesso às informações sobre a decisão tomada.	A decisão de financiamento ou não financiamento é tomada de forma transparente, permitindo às partes interessadas acesso às informações e requerendo do financiado a respectiva comprovação e registro da doação.	Além do descrito no estágio anterior, promove campanhas de conscientização política, cidadania e importância do voto, envolvendo todos os empregados e outras partes interessadas.	Não havíamos tratado antes deste assunto.  Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.)
ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3	ESTÁGIO 4	

Informações Adicionais		Sim	Não
33.1. Nos últimos cinco anos, a empresa foi mencionada negativamente na imprensa por contribuir financeiramente para campanha política?			
33.2. A empresa tem norma explícita de não utilização do poder econômico para influenciar contribuições de outras empresas, fornecedores, distribuidores e outros parceiros?			

Figura 3.4 – Contribuições para Campanhas Políticas. Retirado de Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2004.

O questionário completo está disponível no site [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br) sem restrição de acesso.

### 3.3.3. *GRI (Global Reporting Initiative)*

A *GRI (Global Reporting Initiative)* foi lançada em 1997 como uma iniciativa conjunta da organização não governamental *Ceres (Coalition for Environmentally Responsible Economies – Coalizão por Economias Ambientalmente Responsáveis)* e do Pnuma (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente), com o objetivo de melhorar a qualidade, o rigor e a aplicabilidade dos relatórios de sustentabilidade. Essa iniciativa tem recebido o apoio efetivo e a participação de representantes da indústria, de grupos ativistas sem fins lucrativos, de órgãos contábeis, de organizações de investidores e de sindicatos, entre outros.

A *GRI* é um projeto internacional de longo prazo, com participação ativa de várias partes interessadas, cuja missão é desenvolver e divulgar as Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade de aplicabilidade global. As Diretrizes são utilizadas de maneira voluntária por organizações que desejam elaborar relatórios sobre as dimensões econômica, ambiental e social de suas atividades, produtos e serviços. O objetivo é auxiliar a organização relatora e suas partes interessadas a articular e compreender suas contribuições para o desenvolvimento sustentável.

O primeiro conjunto de Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da *GRI* surgiu como um esboço preliminar em 1999. Após algumas mudanças, a *GRI* lançou efetivamente outro trabalho em junho de 2000. Entre as principais tendências que motivaram o rápido progresso da *GRI* nos dois últimos anos merecem destaque:

- Globalização em expansão;
- Busca de novas formas de governança global;
- Reforma da governança corporativa;
- O papel global das economias emergentes;
- Visibilidade e expectativas crescentes para as organizações;
- Medição do progresso em direção ao desenvolvimento sustentável;

- O interesse dos mercados financeiros em relatórios de sustentabilidade;
- O interesse dos governos em relatórios de sustentabilidade.

As Diretrizes da *GRI* constituem uma estrutura para a elaboração de relatórios sobre o desempenho econômico, ambiental e social de organizações. Como citado em seu guia, as Diretrizes têm os seguintes objetivos:

- Apresentar princípios específicos sobre a elaboração de relatórios de sustentabilidade;
- Ajudar organizações a apresentar uma visão completa e equilibrada de seu desempenho econômico, ambiental e social;
- Facilitar a compatibilidade de relatórios de sustentabilidade, levando em conta os aspectos práticos da divulgação de informações por parte de organizações dos mais variados tipos;
- Ajudar a estabelecer padrões de referência (*benchmarking*) e a avaliar o desempenho de sustentabilidade relativo a códigos de conduta, padrões de desempenho e iniciativas voluntárias;
- Servir como um instrumento facilitador da participação das partes interessadas.

No guia da *GRI*, os autores deixam claro que as diretrizes não são um conjunto de princípios de conduta e nem um sistema de gestão. As Diretrizes da *GRI* organizam o conceito de relatório de sustentabilidade em termos de desempenho econômico, ambiental e social (conhecido como *triple bottom line*).

A sustentabilidade, é sabido, só pode ser alcançada por meio de um equilíbrio entre necessidades econômicas, ambientais e sociais que não comprometa o desenvolvimento futuro. No entanto, a *GRI* reconhece que, como toda simplificação de conceitos complexos, essa definição tem suas limitações. Ela pode constituir, em alguns casos, a noção de que cada esfera deva ser analisada isoladamente antes de uma abordagem integrada. Mesmo assim, a definição do tipo “resultado triplo”

atingiu um certo consenso como uma boa abordagem inicial para um assunto complexo.

Como dito no guia da *GRI*, uma das principais metas dos relatórios de sustentabilidade é contribuir para que haja o diálogo entre uma organização e seus *Stakeholders*. Os relatórios devem informar ou oferecer suporte para a tomada de decisões tanto da organização relatora quanto das partes interessadas. A *GRI* reconhece claramente que o processo de engajamento das partes interessadas não começa nem termina com a publicação de um relatório de sustentabilidade. Em um contexto mais amplo, a missão da *GRI* é aumentar a compatibilidade, coerência e utilidade dos relatórios. O objetivo destas Diretrizes, e da *GRI* como um todo, é captar e expressar o consenso emergente sobre procedimentos de elaboração de relatórios, criando um ponto de referência para as partes interessadas.

As Diretrizes da *GRI* podem ser utilizadas por organizações de qualquer natureza, não restringindo a um setor específico da economia. Elaboradas de acordo com as necessidades de empresas, podem ser adotadas por agências do governo e entidades sem fins lucrativos. As Diretrizes foram elaboradas como um complemento de iniciativas que visem à gestão do desempenho econômico, ambiental e social, e atividades correlatas de divulgação de informações. Não substituem nem anulam obrigações legais relativas à elaboração de relatórios ou à divulgação de informações que sejam estabelecidas por uma legislação nacional ou local.

A última década presenciou uma grande proliferação de instrumentos para auxiliar as organizações, especialmente empresas, a gerenciar seu desempenho econômico, ambiental e social. Esses instrumentos assumem diversas formas, incluindo códigos de conduta, sistemas de gestão e estruturas de avaliação interna de desempenho. A *GRI*, por outro lado, é uma estrutura externa que permite que as organizações divulguem:



- As iniciativas tomadas com o propósito de melhorar o desempenho econômico, ambiental e social;
- Os resultados de tais iniciativas;
- As estratégias futuras para melhoria do desempenho.

As Diretrizes da *GRI* foram enriquecidas pela incorporação de uma ampla gama de iniciativas empresariais, governamentais, trabalhistas e de ONGs. Elas incluem ações nos níveis setorial, organizacional, nacional e global. Ao desenvolver suas Diretrizes, a *GRI* procura fornecer uma ferramenta que incorpore e complemente outras iniciativas, mantendo-se fiel aos seus princípios e à sua missão.

As Diretrizes de 2002 contêm dois tipos de indicadores de desempenho: essenciais e adicionais. Esses dois tipos se distinguem da seguinte maneira:

- **Indicadores essenciais:** ampla relevância tanto para as organizações quanto para os usuários dos relatórios;
- **Indicadores Adicionais:** fornece informação de interesse para os parceiros e são especialmente importantes para a entidade relatora.

A *GRI* organiza seus indicadores de desempenho hierarquicamente, por categoria, aspecto e indicador. Os indicadores são agrupados nas três dimensões da definição convencional de sustentabilidade: a econômica, a ambiental e a social. Veja a tabela 3.5 retirada do guia *GRI*:

	CATEGORIA	ASPECTO
ECONÔMICA	Impactos econômicos diretos	Clientes Fornecedores Funcionários Investidores Setor público
	Impactos ambientais	Materiais Energia Água Biodiversidade Emissões e resíduos Fornecedores Produtos e serviços Adequação à legislação Transporte Total
SOCIAL	Práticas trabalhistas	Emprego Relações com funcionários Saúde e segurança Treinamento e educação Diversidade e oportunidade
	Direitos humanos	Estratégia e gestão Não-discriminação Liberdade de associação e de negociação coletiva Trabalho infantil Trabalho forçado e compulsório Procedimentos disciplinares Procedimentos de segurança Direitos indígenas
	Sociedade	Comunidade Suborno e corrupção Contribuições políticas Competição e política de preços
	Responsabilidade sobre produtos e serviços	Saúde e segurança dos consumidores Produtos e serviços Propaganda Respeito à privacidade

**Figura 3.5 – Hierarquização dos Indicadores GRI. Retirado de GRI 2002.**

No contexto da *GRI*, os indicadores de desempenho podem ser quantitativos ou qualitativos. O uso apenas dos indicadores quantitativos pode ser ambíguo ou insuficiente para medir certos aspectos do desempenho. A *GRI* acredita que os indicadores qualitativos – aqueles que exigem respostas textuais – são essenciais para a apresentação de um retrato completo do desempenho econômico, ambiental e social de uma organização. Os indicadores qualitativos são mais indicados para lidar com sistemas econômicos ou sociais complexos, nos quais não é possível identificar medidas quantitativas que mostrem o impacto da organização – positivo ou negativo – nas condições econômicas, ambientais e sociais.

Os indicadores de desempenho estão agrupados em três seções, que abrangem as dimensões econômica, ambiental e social. Esse agrupamento baseia-se no modelo convencional de desenvolvimento sustentável e tem por objetivo auxiliar os usuários das Diretrizes. Abaixo temos algumas consideração dos três grupos de indicadores.

## 1. Indicadores de Desempenho Econômico

A dimensão econômica diz respeito aos impactos da organização sobre as circunstâncias econômicas das partes interessadas e sobre o sistema econômico em níveis local, nacional e global. Os impactos econômicos podem ser divididos em diretos e indiretos.

Esses impactos podem ser positivos ou negativos. Em termos gerais, o desempenho econômico abrange todos os aspectos das interações econômicas da organização, inclusive as tradicionais medidas utilizadas na contabilidade financeira, assim como bens intangíveis, que não são incluídos sistematicamente em balanços financeiros.

Os indicadores sistêmicos possibilitam a compreensão da influência do desempenho da organização num sistema econômico, ambiental e social mais amplo. Indicadores financeiros centram-se primeiramente na lucratividade da organização, com o propósito de informar a administração e as partes interessadas. Por outro lado, os indicadores econômicos, no contexto de relatórios de sustentabilidade, centram-se no modo como a organização afeta as partes interessadas com as quais interage economicamente de forma direta ou indireta. Por essa razão, o foco da medição de desempenho econômico centra-se nas mudanças observadas no *status* econômico das partes interessadas em consequência das atividades da organização, em vez de centrar-se nas mudanças da condição financeira da própria organização. Em alguns casos, indicadores financeiros já existentes podem fornecer informações diretas sobre essas avaliações. Em outros casos, contudo, medidas diferentes se fazem necessárias, como, por exemplo, o rearranjo de informações financeiras tradicionais para enfatizar o impacto sobre as partes interessadas. Nesse contexto, os acionistas são considerados uma entre as várias partes interessadas.

Os indicadores econômicos sobre impactos diretos são projetados para medir os fluxos monetários entre a organização e as principais partes interessadas e indicar como a organização afeta as condições econômicas dessas partes interessadas.

Na Figura 3.6, retirada do guia da *GRI*, temos alguns exemplos de indicadores utilizados na elaboração dos balanços sociais.

Indicadores de desempenho econômico	
Indicadores essenciais	Indicadores adicionais
IMPACTOS ECONÔMICOS DIRETOS	
<i>Consumidores</i>	
<p><b>Indicador de fluxo monetário:</b>  <b>EC1.</b> Vendas líquidas                      Como mencionado na seção "Perfil", item 2.8.</p> <hr/> <p><b>EC2.</b> Análise regional de mercado.                      Para cada produto ou linha de produto, apresentar sua participação no mercado nacional por país, caso esta seja de 25% ou mais. Apresentar participação de mercado e vendas em cada país onde as vendas no mercado interno representem 5% ou mais do PIB.</p>	
<i>Fornecedores</i>	
<p><b>Indicador de fluxo monetário:</b>  <b>EC3.</b> Custo dos bens, materiais e serviços adquiridos.</p> <hr/> <p><b>EC4.</b> Porcentagem de contratos pagos segundo os termos estabelecidos, exceto disposições acordadas no que tange a penalidades.                      Os termos podem incluir condições tais como prazo e forma de pagamento ou outras condições. Este indicador é o percentual de contratos que foram pagos de acordo com os termos, independentemente dos detalhes.</p>	<p><b>EC11.</b> Classificação de fornecedores por organização e país.                      Listar todos os fornecedores cujos produtos ou serviços no período de elaboração do relatório representem 10% ou mais das aquisições totais. Identificar também todos os países em que as aquisições totais representem 5% ou mais do PIB.</p>
<i>Empregados</i>	
<p><b>Indicador de fluxo monetário:</b>  <b>EC5.</b> Total da folha de pagamento e benefícios (incluindo salários, pensões, outros benefícios e pagamentos de indenização por demissão), agrupados por país ou região.                      Esse total deve corresponder a pagamentos atuais, não incluindo compromissos futuros.                      Observação: O indicador LA9, sobre treinamento, também fornece informações acerca de um aspecto do investimento da organização em capital humano.</p>	

Figura 3.6 – *GRI* - Indicadores de Desempenho Econômico. *GRI*. Retirado de *GRI* 2002.

## 2. Indicadores de Desempenho Ambiental

A dimensão ambiental da sustentabilidade diz respeito aos impactos da organização sobre sistemas naturais vivos ou não, incluindo ecossistemas, terra, ar e água. Dentre as três dimensões de relatórios de sustentabilidade, esta é a que vem alcançando o maior consenso.

É particularmente importante fornecer informações a respeito do desempenho ambiental, tanto em valores absolutos quanto em medidas normalizadas. Os valores absolutos dão uma noção de escala ou grandeza do uso ou impacto que permite ao usuário avaliar o desempenho em contextos mais amplos. As medidas normalizadas ilustram a eficiência da organização e sustentam a comparação entre organizações de portes diferentes. Ao relatar indicadores ambientais, as organizações são também estimuladas a manter o contexto do princípio de sustentabilidade. Na Figura 3.7, observa-se alguns indicadores ambientais.

Indicadores essenciais	Indicadores adicionais
<b>Materiais</b>	
<b>EN1.</b> Uso total de materiais por tipo (exceto água). Fornecer as definições usadas para os tipos de material. Relatar em toneladas, quilogramas ou volume.	
<b>EN2.</b> Porcentagem de materiais utilizados que eram resíduos (processados ou não) de fontes externas à organização relatora. Refere-se a material reciclado e a resíduos industriais. Relatar em toneladas, quilogramas ou volume.	
<b>Energia<sup>4</sup></b>	
<b>EN3.</b> Consumo direto de energia, segmentado por fonte primária. Relatar todas as fontes de energia utilizadas pela organização relatora para suas próprias operações, assim como para a produção e distribuição de energia (eletricidade ou calor) a outras organizações. Relatar em joules.	<b>EN17.</b> Iniciativas para uso de fontes de energia renováveis e para aumentar a eficiência da energia empregada.
<b>EN4.</b> Consumo indireto de energia. Relatar a energia usada para produzir e distribuir energia comprada pela organização relatora (por exemplo, eletricidade ou calor). Relatar em joules.	<b>EN18.</b> Consumo anual de energia para os principais produtos, ou seja, exigências anuais de energia durante a vida do produto. Relatar em joules.
	<b>EN19.</b> Outros usos indiretos de energia (exploração, produção e comercialização) e suas implicações, tais como viagens de negócios, administração do ciclo de vida do produto e uso de materiais que requerem muita energia.
<b>Água<sup>4</sup></b>	
<b>EN5.</b> Consumo total de água.	<b>EN20.</b> Fontes de água e ecossistemas/habitats significativamente afetados pelo consumo de água. Incluir as zonas úmidas listadas pela Convenção Ramsar e a contribuição geral para as tendências ambientais resultantes.
	<b>EN21.</b> Remoção anual de solo e água de superfície em relação à quantidade anual renovável de água disponível. Apresentação em porcentagem, por região.
	<b>EN22.</b> Reciclagem e reutilização total de água. Incluir águas residuais e outros tipos de água usada (em refrigeração, por exemplo).
<b>Biodiversidade</b>	
<b>EN6.</b> Localização e tamanho das terras pertencentes à organização, arrendadas ou administradas por ela em habitats ricos em biodiversidade. Mais orientações a respeito de habitats ricos em biodiversidade em <a href="http://www.globalreporting.org">www.globalreporting.org</a> .	<b>EN23.</b> Quantidade total de terras possuídas, arrendadas ou administradas para atividades de produção ou uso extrativo.
<b>EN7.</b> Descrição dos principais impactos sobre a biodiversidade associados a atividades e/ou produtos e serviços em ambientes terrestres, de água doce ou marítimos.	<b>EN24.</b> Quantidade de superfície impermeável em relação a terras compradas ou arrendadas, em porcentagem.
	<b>EN25.</b> Impactos de atividades e operações sobre áreas protegidas ou sensíveis. Por exemplo, categorias de 1-4 de áreas protegidas da UICN (União Internacional para Conservação da Natureza), regiões de herança mundial e reservas de biosfera.
	<b>EN26.</b> Mudanças nos habitats naturais resultantes de atividades e operações e percentual protegido ou restaurado. Identificar o tipo de habitat afetado e seu status.

Figura 3.7 – GRI - Indicadores de Desempenho Ambiental. GRI. Retirado de GRI 2002.

### **3. Indicadores de Desempenho Social**

Por último, a dimensão social da sustentabilidade refere-se aos impactos da organização sobre os sistemas sociais nos quais opera. O desempenho social pode ser medido por meio de uma análise do impacto da organização sobre as partes interessadas em nível local, nacional e global. Em alguns casos, os indicadores sociais influenciam os bens intangíveis da organização, tais como capital humano e reputação.

A *GRI* selecionou indicadores ao identificar aspectos essenciais de desempenho que permeiam práticas trabalhistas, direitos humanos e aspectos mais amplos que afetam os consumidores, as comunidades e outras partes interessadas da sociedade. Os aspectos específicos para práticas de trabalho e desempenho em direitos humanos baseiam-se principalmente em padrões internacionalmente reconhecidos, como as convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), e instrumentos internacionais, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas.

Muitas das questões sociais sujeitas a medidas de desempenho não são facilmente quantificáveis. Da mesma forma, vários indicadores sociais são medidas qualitativas dos sistemas e operações da organização, incluindo políticas, procedimentos e práticas de administração. A Figura abaixo mostra alguns indicadores sociais contidos na *GRI*.

Indicadores essenciais	Indicadores adicionais
<i>Emprego</i>	
<p><b>LA1.</b> Especificar a mão-de-obra, se possível por região ou país, <i>status</i> (empregados ou não), tipo de emprego (tempo integral ou parcial) e tipo de contrato de trabalho (permanente, por tempo determinado ou temporário). Identificar também a mão-de-obra mantida em associação com outros empregadores (trabalhadores temporários de agências ou terceirizados), discriminada por região/país.</p> <p><b>LA2.</b> Criação de empregos e rotatividade, por região/país.</p>	<p><b>LA12.</b> Benefícios de empregados além dos previstos por lei. Por exemplo, contribuição para assistência médica, invalidez, maternidade, educação e aposentadoria.</p>
<i>Trabalho/Relações de Administração</i>	
<p><b>LA3.</b> Porcentagem de empregados representados por organizações sindicais independentes ou outros representantes legítimos, ou porcentagem de empregados amparados por acordos de negociação coletiva, por região/país.</p> <p><b>LA4.</b> Política e procedimentos envolvendo informação, consulta e negociação com empregados a respeito de mudanças nas operações da organização relatora (por exemplo, reestruturação).</p>	<p><b>LA13.</b> Provisão para representação formal de trabalhadores em tomadas de decisão ou administração, incluindo governança corporativa.</p>
<i>Saúde e segurança</i>	
<p><b>LA5.</b> Práticas sobre registro e notificação de acidentes e doenças ocupacionais, e como elas estão relacionadas com o Código de Prática da OIT sobre Registro e Notificação de Acidentes e Doenças Profissionais.</p> <p><b>LA6.</b> Descrição de comitês formais sobre saúde e segurança, incluindo representantes da administração e dos trabalhadores, e parcela da mão-de-obra atendida por qualquer um desses comitês.</p> <p><b>LA7.</b> Lesões típicas, dias perdidos, índice de absenteísmo e número de óbitos relacionados ao trabalho (incluindo trabalhadores subcontratados).</p> <p><b>LA8.</b> Descrição de políticas ou programas (para o ambiente de trabalho e fora dele) a respeito de HIV/Aids.</p>	<p><b>LA14.</b> Evidência de conformidade substancial com as <i>Guidelines on Occupational Safety and Health Management Systems</i> (Diretrizes sobre Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho).</p> <p><b>LA15.</b> Descrição de acordos formais com sindicatos ou outros representantes legítimos dos trabalhadores, envolvendo saúde e segurança no trabalho; proporção da força de trabalho amparada por qualquer desses acordos.</p>
<i>Treinamento e educação</i>	
<p><b>LA9.</b> Média de horas de treinamento por ano, por empregado e por categoria. (Por exemplo, diretoria, gerência, categoria profissional, técnica, administrativa, de produção e de manutenção.)</p>	<p><b>LA16.</b> Descrição de programas para apoiar a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar fins de carreira.</p> <p><b>LA17.</b> Políticas e programas específicos para gestão de habilidades ou aprendizado para toda a vida.</p>
<i>Diversidade e oportunidades</i>	
<p><b>LA10.</b> Descrição de políticas ou programas de iguais oportunidades, bem como sistemas de monitoramento para garantir o seu cumprimento. As políticas de iguais oportunidades podem incluir a proibição de assédio no local de trabalho e ação afirmativa relativa aos padrões históricos de discriminação.</p> <p><b>LA11.</b> Composição do corpo diretivo e do grupo responsável pela governança corporativa (incluindo o quadro de diretores), observando-se a proporção homem/mulher e outros indicadores de diversidade culturalmente apropriados.</p>	

Figura 3.8 – GRI - Indicadores de Desempenho Social. GRI. Retirado de GRI 2002.

## 4. SISTEMA DE MEDIÇÃO

Com base no que foi estudado, será proposto um modelo para a medição da performance socioambiental de empresas. Este sistema de medição servirá para que as empresas conheçam o nível de performance dos seus parceiros e, dessa forma, agir conjuntamente com eles para atingir a melhoria contínua da cadeia produtiva.

O modelo criado leva em consideração os conceitos de Responsabilidade Social e Desenvolvimento Social e a análise dos modelos existentes atualmente (Capítulo 3), resultando em um modelo que denominamos de ***Scorecard da Sustentabilidade***, explicado a seguir.

### 4.1. O Modelo – *Scorecard da Sustentabilidade*

O modelo criado recebeu o nome de *Scorecard da Sustentabilidade* uma vez que foi baseado no *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton. Como no *BSC*, neste modelo há algumas perspectivas que, neste caso, chamaremos de dimensões e serão os *Stakeholders*. Para cada Dimensão há os indicadores que se deseja medir com seus objetivos, diagnóstico da situação atual e as ações que devem ser tomadas para melhorar a situação avaliada.

A descrição do modelo, a seguir, se inicia pelo mapeamento dos *Stakeholders*.

#### 4.1.1. Mapeamento dos *Stakeholders*/Dimensões

O termo *stakeholders* designa todos os agentes que influenciam ou são influenciados pelas ações de uma organização.



Dentro o conceito de Responsabilidade Social Empresarial que vem sendo desenvolvido pelas empresas, o público alvo deixa de ser apenas o consumidor e passa a englobar um número muito maior de agentes. Dessa forma, é imprescindível que a organização que deseja desenvolver sua responsabilidade reconheça quem são os seus *Stakeholders*.

A responsabilidade corporativa diz respeito à atitude da empresa perante a sociedade, o meio ambiente e os *stakeholders*; portanto, a responsabilidade social não existe por si só. Ela não apenas pressupõe a existência do outro, mas também regula as relações entre a empresa e os seus públicos. Entre a empresa e seus *stakeholders*, é necessário haver uma atitude de diálogo, de interlocução, e, portanto, de comunicação. Nas organizações socialmente responsáveis, a atividade de comunicação passa a exercer um papel extremamente importante, é ela que estimula a:

- Transparência e o diálogo perante a sociedade;
- Mobilização do público interno, fornecedores, acionistas e concorrentes, com a causa da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável;
- Educação e aprendizagem, a partir do diálogo e consideração dos pontos de vistas de todos os *stakeholders*, reconhecendo a melhoria contínua do aperfeiçoamento das práticas e processos.

Neste trabalho, há o desejo de que uma organização saiba reconhecer interna e externamente os vários grupos de pessoas que influenciam e possam ser influenciados pelo trabalho de sua empresa. Dessa forma, serão mostrados aqui alguns possíveis *Stakeholders* que influenciam as empresas. São eles:

- 
- **Acionistas:** Toda empresa existe para gerar lucro para seus donos ou acionistas. Porém, no mundo atual, existe também o desejo de existir sempre o respeito às crenças e valores ditados pela empresa. Neste trabalho, como estamos trabalhando sobre o foco da responsabilidade social e ambiental, chamaremos este *Stakeholder* de Valores, Transparência e Governança Corporativa, pois essas são as premissas que devem ser respeitadas para satisfazer os Acionistas.
  - **Público Interno:** A Natura classifica seus funcionários como colaboradores, pois ela acredita que são eles que permitem o constante crescimento da empresa. Com este olhar a empresa trata os seus colaboradores com grande respeito e procura sempre oferecer um ambiente agradável para o trabalho.
  - **Fornecedores:** As novas organizações acreditam que seus fornecedores são, além de tudo, parceiros. Sem esses parceiros elas não são capazes de se desenvolver e de disponibilizar produtos de qualidade e inovação para o mercado.
  - **Clientes:** Toda e qualquer organização só existe porque há algo para oferecer a seus clientes. Portanto, estes são essenciais para a sobrevivência de uma empresa.
  - **Governo:** É extremamente importante que uma organização cumpra as suas obrigações legais, perante o governo. Além das obrigações legais, as empresas devem também mapear as suas influências ambientais e sociais.
  - **Comunidade:** Toda empresa deve manter um relacionamento socialmente responsável com a comunidade na qual se insere.
-

Além dessas dimensões, o impacto ambiental gerado pelas organizações também deve ser medido e controlado, toda empresa deve ter sua documentação em ordem e deve ter formas de combater a poluição do ar, da água e do solo. Dessa maneira, além de a empresa se preocupar sempre com os interesses dos *Stakeholders*, ela deve sempre estar consciente do meio ambiente em que ela está inserida. Portanto, consideraremos o meio ambiente como uma dimensão que deve ser medida.

A partir dessas definições, construiu-se o modelo abaixo. Nele observamos que toda organização deve ter uma relação de transparência, ética, e de diálogo aberto com todos os seus parceiros, mas sempre respeitando o meio ambiente.

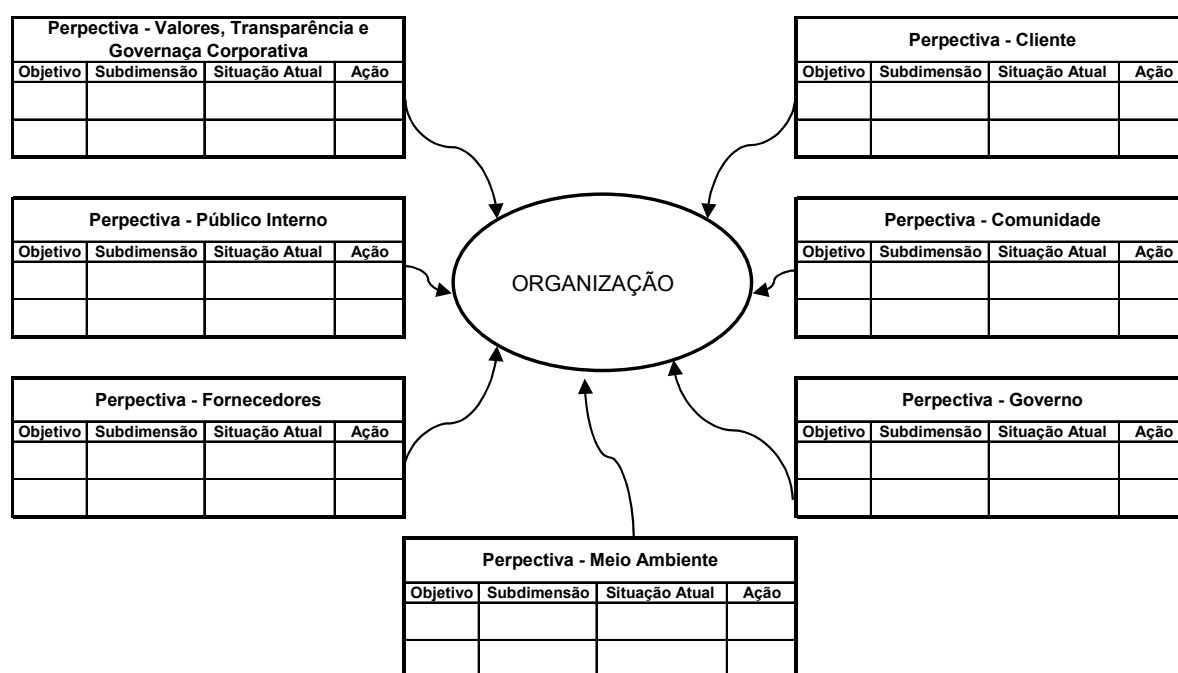


Figura 4.1 – Scorecard da Sustentabilidade. Elaborado pela Autora.

Após a definição dos *Stakeholders* e, dessa forma, do que devemos avaliar, é necessário estabelecer como iremos avaliar.

Como já dito anteriormente, a responsabilidade corporativa visa à total transparência, à abertura de canais de diálogo, à ética e aos valores bem definidos.

Portanto, para termos uma avaliação justa, devemos observar como a organização trata os seus parceiros (*Stakeholders*) em relação a estes pontos.

## **4.2. Definição dos Indicadores**

Agora que as dimensões já estão definidas e sabemos que olharemos sob o foco dos valores da responsabilidade corporativa (ética, valores, transparência e diálogo), o próximo passo será a definição dos indicadores, como medir, e qual será a ação a ser tomada.

Os indicadores serão divididos em categorias, de acordo com cada dimensão, isto é, como a organização se relaciona com cada *Stakeholder* (Valores, Transparência e Governança Corporativa, Público Interno, Clientes, Fornecedores, Comunidade, Governo e Meio Ambiente).

Abaixo temos a apresentação dos indicadores:

### **4.2.1. Valores, Transparência e Governança Corporativa**

As empresas têm sido pressionadas a estabelecer níveis elevados de governança interna. Na medida em que se torna evidente a influência das corporações nas mudanças econômicas, ambientais e sociais, os investidores e demais partes interessadas passam a exigir os mais elevados padrões éticos, de transparência e de responsabilidade por parte de executivos e administradores. A expectativa é de que os sistemas de governança atendam não somente os anseios dos investidores, mas também às preocupações das múltiplas partes interessadas.

Seguem abaixo os indicadores utilizados para medir os valores, a transparência e Governança Corporativa:

- **Compromissos Éticos:** A empresa possui um código de ética ou uma declaração de crenças e valores documentada? Este código é efetivamente lembrado nas ações do dia-a-dia? A empresa tem processos sistemáticos de divulgação desses compromissos éticos para seus funcionários, acionistas e fornecedores?
- **Diálogo com Partes Interessadas (funcionários, acionistas, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, governo e sociedade):** A empresa adota uma política sistemática de diálogo com as partes interessadas, incentivando a participação de todos os envolvidos no negócio e praticando uma gestão de transparência de suas estratégias e resultados?
- **Balanço Social:** A empresa publica o seu Balanço Social, demonstrando, além de seus resultados financeiros, suas contribuições à sociedade e ao meio ambiente, divulgando-o às partes interessadas? Além disso, fornece informações que facilitem seu entendimento?

Com os indicadores definidos, podemos montar o quadro da dimensão Valores, Transparência e Governança Corporativa. A coluna meta será preenchida na próxima etapa e a iniciativa, só será preenchida após os resultados, pois, desse modo, saberemos quais pontos deverão ser focados.

Dimensão - Valores, Transparência e Governança Corporativa							
Objetivo	Subdimensão	Situação Atual					Ações
Avaliar a ética e a transparência nas organizações	Compromissos éticos						
	Diálogo com as partes interessadas						
	Balanço Social						

**Quadro 4.1 – Indicadores da Dimensão Valores e Transparência e Governança Corporativa.**  
Elaborado pela Autora.

#### **4.2.2. Público Interno**

A Natura tem um grande respeito e uma preocupação constante com seus colaboradores, pois acredita que são eles que levam a Natura a ser uma empresa de sucesso. Logo, a alta gerência procura oferecer um ambiente de trabalho motivador e saudável para seus funcionários. Dessa maneira, a empresa aumenta sua capacidade de recrutar e manter talentos, fator chave para seu sucesso numa época em que criatividade e inteligência são recursos cada vez mais valiosos.

Nesse aspecto, uma maneira de medir se seus parceiros estão alinhados com suas crenças, é saber como eles implementam o diálogo e a participação dos funcionários. E também saber se a organização respeita o seu funcionário como ser humano.

O necessário envolvimento de toda a organização na prática da responsabilidade social gera sinergias precisamente com os públicos dos quais ela tanto depende, e isso fortalece seu desempenho. A empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores, e faz isso por acreditar que assim será uma empresa de maior competitividade e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa.

- **Gestão Participativa:** A empresa incentiva os empregados a aperfeiçoarem os processos organizacionais e busca o desenvolvimento de lideranças que ouçam, orientem e eduquem as pessoas para a própria empresa e para a sociedade?
  - **Participação nos Resultados e Bonificação:** A empresa possui programa de participação nos lucros e resultados que contemple todos os empregados?
-

- **Canais de Diálogo:** A empresa disponibiliza canais de diálogo para seus funcionários e dá abertura para que eles se manifestem sobre questões tanto de sua atividade produtiva (relações com superiores, treinamentos. etc), quanto de seu dia-a-dia na empresa (assédio, ofensas, etc)?
- **Valorização da Diversidade:** A empresa combate todas as formas de discriminação, mantém programas de contratação de deficientes físicos e mentais (por exemplo: oferecendo condições físicas para facilitar o acesso ao local de trabalho) e valoriza as oportunidades oferecidas pela riqueza étnica e cultural de nossa sociedade?
- **Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade:** A empresa possui programas de treinamento e de desenvolvimento que ampliam a capacitação profissional do seu pessoal, além de oferecer programa de bolsas de estudos para seus funcionários?

Veja abaixo como ficou o quadro da dimensão Público Interno:

Dimensão - Público Interno							
Objetivo	Subdimensão	Situação Atual					Ações
Avaliar as condições de trabalho dos funcionários	Gestão Participativa						
	Participação nos Resultados e Bonificação						
	Canais de Diálogo						
	Valorização da Diversidade						
	Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade						

**Quadro 4.2 – Indicadores da Dimensão Público Interno. Elaborado pela Autora.**

### 4.2.3. Fornecedores

Relações de qualidade constroem-se a partir de valores e condutas capazes de satisfazer necessidades e interesses dos parceiros, gerando valor para todos. Sob essa ótica, o relacionamento entre cliente e fornecedor deve ser firmado em uma política

baseada no ganho mútuo, beneficiando ambas as partes. É uma exigência cada vez mais presente na adoção de padrões de conduta ética que valorizem o ser humano e a sociedade.

- **CrITÉrios de Seleção de Fornecedores:** A empresa possui normas transparentes que contemplam, além dos critérios básicos de respeito à legislação, os critérios específicos de Responsabilidade Social (exemplo: proibição de trabalho infantil e de práticas de discriminação)? Além disso, apresenta regras claras de seleção que levam em consideração os fatores: qualidade, prazo e preço?
- **Trabalho Infantil e/ou Forçado na Cadeia Produtiva:** A empresa discute com fornecedores a questão do trabalho infantil e forçado e os estimula a cumprir a legislação, além de considerar, em seus contratos com os prestadores de serviços, cláusulas contratuais de proibição de tal prática?
- **Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores:** A empresa contribui para a melhoria do padrão gerencial dos fornecedores e disponibiliza informações para os seus programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, além de estimulá-los para o envolvimento em projetos sociais e ambientais?

Dimensão - Fornecedores							
Objetivo	Subdimensão	Situação Atual					Ações
Avaliar o relacionamento da empresa com seus fornecedores	CrITÉrios de Seleção de Fornecedores						
	Trabalho Infantil e/ou Forçado na Cadeia Produtiva						
	Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores						

Quadro 4.3 – Indicadores da Dimensão Fornecedores. Elaborado pela Autora.



#### 4.2.4. Clientes

Da mesma forma que a organização deve ter uma relação de parceria com seus fornecedores, ela deve ter também com seus clientes. A competição acirrada torna vital a fidelização dos consumidores, que têm cada vez mais acesso à informação e à educação. A adoção de um comportamento que ultrapassa as exigências legais agrega valor à imagem da empresa, aumentando o vínculo que seus consumidores estabelecem com ela.

- **Política de *Marketing* e Comunicação:** As políticas e as práticas de *marketing* e de comunicação estão alinhadas com as crenças e valores da empresa e as mesmas não apresentam conteúdo enganoso ou duvidoso? Além disso, a empresa mantém política de não-discriminação ou desrespeito a grupos específicos (mulheres, crianças, idosos, etc)?
- **Excelência no Atendimento:** Além de possuir canal para registrar manifestações de seus consumidores e clientes, a empresa dá orientação, procura as causas dos problemas e utiliza as informações para implementar políticas de melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços?
- **Conhecimento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços:** A empresa realiza estudos e pesquisas sobre os riscos potenciais envolvidos na sua prestação de serviços e adota medidas preventivas para evitar riscos para seus consumidores e clientes?
- **Qualidade do Relacionamento:** A empresa realiza pesquisas de satisfação junto a seus clientes, consumidores, visando avaliar e aperfeiçoar a qualidade de seu relacionamento com este público, no que diz respeito à ética e à transparência?

Dimensão - Cliente							
Objetivo	Subdimensão	Situação Atual					Ações
Avaliar o relacionamento da empresa com seus Clientes	Política de Marketing e Comunicação						
	Excelência no Atendimento						
	Conhecimento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços						
	Qualidade do Relacionamento						

**Quadro 4.4 – Indicadores da Dimensão Clientes. Elaborado pela Autora.**

#### **4.2.5. Comunidade**

Uma empresa demonstra sua responsabilidade social ao comprometer-se com programas sociais voltados para o futuro da comunidade e da sociedade. O investimento em processos produtivos compatíveis com a conservação ambiental e a preocupação com o uso racional dos recursos naturais também têm importante valor simbólico, por serem de interesse da empresa e da coletividade. Com iniciativas desse tipo, a empresa revela sua crença no preceito de que só uma sociedade saudável pode gerar empresas saudáveis.

- **Gerenciamento do Impacto da Empresa Junto à Comunidade:** A empresa toma medidas preventivas, considerando seus impactos na vida da comunidade (demandas sobre equipamentos sociais, tráfego, zoneamento urbano, relações com vizinhos, etc.), e age prontamente em resposta a reclamações e manifestações da comunidade?
- **Mecanismos de Apoio a Projetos Sociais:** As atividades filantrópicas da empresa são realizadas por meio de verbas definidas em orçamento, que são do conhecimento dos funcionários e geridas por comitê ou grupo de trabalho?
- **Mobilização de Recursos para Investimento Social:** Para a realização de suas ações sociais, a empresa envolve funcionários no desenho e implantação

de projetos sociais, além de realizar doações e mobilização de competências diversas?

- **Reconhecimento e Apoio ao Trabalho Voluntário dos Empregados:** Em relação ao trabalho voluntário realizado pelos empregados, a empresa desenvolve programas de incentivo ao voluntariado, disponibilizando tempo e recursos para o seu funcionamento?

Dimensão - Comunidade							
Objetivo	Subdimensão	Situação Atual					Ações
Avaliar o relacionamento da empresa com a comunidade na qual está inserida	Gerenciamento do Impacto da Empresa Junto à Comunidade						
	Mecanismos de Apoio a Projetos Sociais						
	Mobilização de Recursos para Investimento Social						
	Reconhecimento e Apoio ao Trabalho Voluntário dos Empregados						

Quadro 4.5 – Indicadores da Dimensão Comunidade. Elaborado pela Autora.

#### 4.2.6. Governo

Respeito à legislação e atendimento, por parte dos funcionários, aos padrões legais estabelecidos de operação e funcionamento devem fazer parte da política de sustentabilidade de uma instituição que almeja sucesso. Assim, os seguintes indicadores referentes a esta dimensão são propostos:

- **Práticas Anti-Corrupção e Propina:** Na relação com autoridades, agentes e fiscais do poder público, a empresa mantém postura reconhecida pelo público interno de proibição de favorecimentos, direto ou indireto, de tais agentes?
- **Liderança e Influência Social:** Em sua participação em associações e fóruns empresariais, a empresa participa de comissões e grupos de trabalho relacionados às questões de interesse público e responsabilidade social?

- **Participação em Projetos Sociais Governamentais:** No caso de um eventual envolvimento da empresa com atividades sociais válidas realizadas por entidades governamentais, a mesma tem como diretriz contribuir com recursos humanos, técnicos ou financeiros para a realização de tais projetos?
- **Conscientização política:** A empresa conscientiza seus funcionários com relação à importância de eles se envolverem em questões de administração pública e incentiva-os a fiscalizarem ações governamentais (ex: acompanhamento de orçamento participativo do município, campanhas de conscientização sobre o voto, etc.)?

Dimensão - Governo							
Objetivo	Subdimensão	Situação Atual					Ações
Avaliar o relacionamento da empresa com o Governo	Práticas Anti-Corrupção e Propina						
	Liderança e Influência Social						
	Participação em Projetos Sociais Governamentais						
	Conscientização política						

**Quadro 4.6 – Indicadores da Dimensão Governo. Elaborado pela Autora.**

#### **4.2.7. Os Indicadores Ambientais**

A Natura se prepara para a re-certificação ISO 14001, e por isso acredita que seus parceiros podem e devem ajudar e estar alinhados com as normas ambientais. O conjunto de Indicadores aqui criados é uma ferramenta para que a empresa conheça melhor os seus processos e também para mensurar os quesitos ambientais de seus parceiros. Se, após a medição destes indicadores, for constatado que o fornecedor avaliado está muito abaixo do esperado, a Natura se disponibilizará a ajudar o parceiro a atingir um nível satisfatório.

Em primeiro lugar, a empresa deve estar legalmente correta, isto é, com a documentação “em ordem”. Além disso, é imprescindível que ela tenha planos de recuperação.

- **Parâmetros Legais:** A empresa apresenta todos os parâmetros legais de descarte de efluentes exigidos pela legislação (ex: fósforo, coliformes fecais, coliformes totais, etc.)?
- **Educação Ambiental:** A empresa conscientiza os seus funcionários quanto aos impactos ambientais gerados pelos seus trabalhos? Ela desenvolve campanhas para a educação? (ex: redução do consumo de água, luz, etc.)
- **Gerenciamento do Impacto Ambiental:** A empresa possui um sistema de gestão ambiental?
- **Certificação Ambiental:** A empresa possui alguma certificação ambiental (ex: ISO 14000)? Ou ela está a caminho da certificação?

Dimensão - Meio Ambiente							
Objetivo	Subdimensão	Situação Atual					Ações
Avaliar o impacto ambiental gerado pela empresa	Parâmetros Legais						
	Educação Ambiental						
	Gerenciamento do Impacto Ambiental						
	Certificação Ambiental						

Quadro 4.7 – Indicadores da Dimensão Meio Ambiente. Elaborado pela Autora.

### 4.3. Medição e Meta

#### 4.3.1. Como Serão Medidos os Indicadores

Acreditamos que os indicadores acima apresentados devem ser medidos através de uma auto-avaliação feita pela própria empresa avaliada, pois não há ninguém mais capacitado para responder a essas perguntas do que as pessoas que estão dentro da organização e que vivenciam as questões abordadas no dia-a-dia.

Como são perguntas algumas vezes subjetivas, decidiu-se fazer uma escala de pontuação com cinco classificações, a saber:

- **Atende plenamente:** a empresa é bem desenvolvida na questão apresentada, podendo ser um referencial para o mercado;
- **Atende com restrição:** a empresa apresenta o quesito, mas ainda pode melhorar em um ou mais pontos;
- **Não atende:** a empresa não apresenta ou não tem nenhuma ação no quesito perguntado.

Os indicadores serão apresentados através de um questionário contendo uma escala embaixo da pergunta, para que o avaliado explicita a sua opinião. Vide figura 4.2:

<b>Compromissos éticos :</b> A empresa possui um código de ética ou uma declaração de crenças e valores que está documentado e efetivamente é lembrado nas ações do dia-a-dia?					
Não atende					Atende plenamente
	1	2	3	4	5

Figura 4.2 – Escala de Avaliação. Elaborado pela Autora.

Para auxiliar o preenchimento do questionário, o fornecedor avaliado receberá um guia de preenchimento (Anexo A). Optou-se por utilizar esse guia para facilitar o preenchimento e, dessa forma, não ocorrer nenhum erro que possa prejudicar a análise dos dados.

A contabilização dos pontos será feita utilizando-se a escala de resposta, variando de 1 a 5 pontos. A pontuação será separada por dimensão; desse modo, saberemos para qual dimensão a empresa avaliada está dando mais atenção e com qual dimensão ela está menos preocupada.

Após a contabilização dos pontos de todos os fornecedores avaliados, poderemos saber qual a situação de todas as empresas e então definiremos uma maneira de melhorar os indicadores que não estão de acordo com o desejado pela empresa avaliadora.

#### **4.3.2. Meta Desejada**

Uma vez definida a maneira como será medida cada dimensão, o próximo passo é a identificação e a fixação das metas visadas para, em seguida, serem tomadas as ações necessárias.

Meta é um objetivo quantificado visado. Logo, as metas estabelecidas devem:

- Satisfazer a exigência do cliente;
- Ser atingível;
- Conduzir a resultados econômicos ou sociais maiores do que o custo de implantação e administração;
- Ser mensurável;
- Trazer benefícios para a empresa e para o meio no qual ela está inserida.

Acredita-se que as empresas que são parceiras da Natura devem ter um mínimo de ação social e ambiental. Portanto, colocaremos como meta uma nota mínima de 50% dos pontos possíveis em cada dimensão. Por exemplo:

Para a dimensão Relacionamento com a Comunidade, temos quatro perguntas que valem quatro pontos cada. Logo, a nota mínima nesta dimensão deve ser oito pontos ( $4 \times 4 / 2 = 8$ ).

Além disso, a nota para cada sub-dimensão deve também ser de 50%; assim, as subdimensões que estiverem com nota 1 ou 2 devem ser melhoradas.

---



## 5. ESTUDO DE CASO

### *5.1. Aplicação dos Indicadores para os Principais Fornecedores*

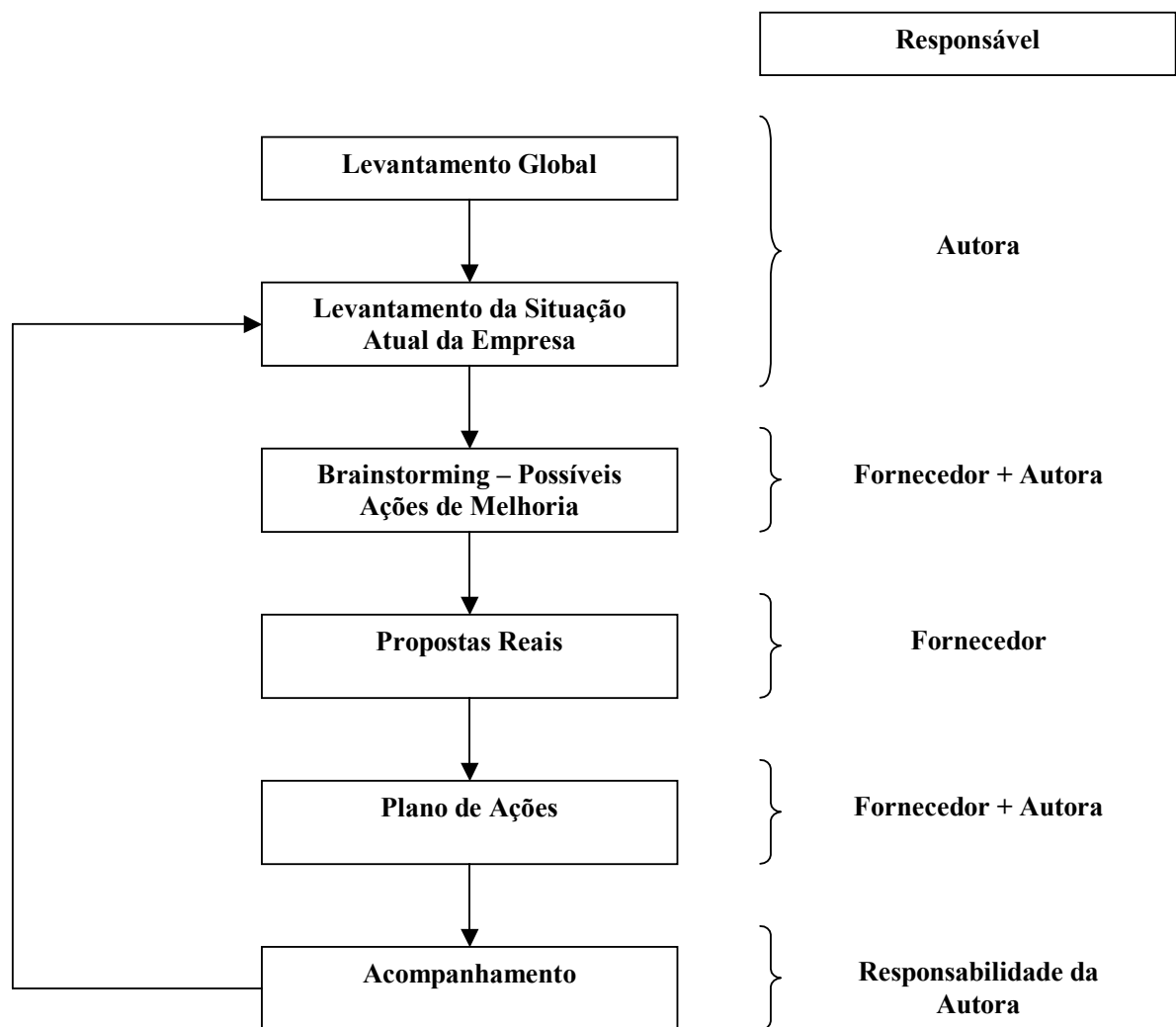
Neste capítulo iremos analisar os questionários que foram respondidos pelos fornecedores.

Em primeiro lugar, veremos os resultados de todos os fornecedores por dimensão e o resultado total. Em seguida, serão escolhidos dois casos para serem analisados mais a fundo. Nesta análise, enumeraremos as possíveis ações que podem ser tomadas para a melhoria da dimensão, em seguida serão feitas propostas e, por último, elaboraremos um plano de ação real.

Algumas destas etapas deverão ser feitas em conjunto com o fornecedor analisado. Por exemplo, a etapa do plano de ação. Esta etapa deve ser feita em conjunto, pois os planos devem ser reais e possíveis de serem realizados pela empresa a curto, médio ou longo prazo.

O trabalho em conjunto das duas empresas evita, por um lado, que o fornecedor, ao estabelecer metas irreais, se frustre durante a implementação do plano de ação e, dessa forma, interrompa o processo de integração do contexto de sustentabilidade; por outro, a empresa cliente também sairá prejudicada se não auxiliá-lo, a partir de sua experiência, a estabelecer metas factíveis.

O estudo obedecerá ao esquema apresentado abaixo:



**Figura 5.1 – Metodologia de Estudo. Elaborado pela Autora.**

O esquema apresentado nos mostra todas as etapas de elaboração do trabalho. Ao final, encontra-se a etapa de acompanhamento. Neste momento o fornecedor deve trabalhar sozinho, mas com o acompanhamento da autora.

Por último, quando os planos de ação propostos forem concluídos recomeça o trabalho, isto é, deve-se levantar novamente a situação da empresa e avaliar novamente as possíveis melhorias. Este projeto não tem fim, deve-se sempre procurar a melhoria contínua.

## **5.2. Resultados**

A princípio foram enviados 43 questionários, mas somente 25 fornecedores responderam ao questionário em tempo hábil. Este número já é considerado bom e, portanto, trabalharemos com ele.

### **5.2.1. Levantamento Global**

Nesta etapa será mostrado o resultado de todas as empresas analisadas. Foi feito o levantamento por subdimensão, mas serão mostrados apenas o resultado geral e o resultado por dimensão. Mais à frente, quando for analisado completamente um caso, olharemos os resultados por subdimensões também. A fim de mantermos o anonimato dos fornecedores, não colocaremos os nomes, os identificaremos por números.

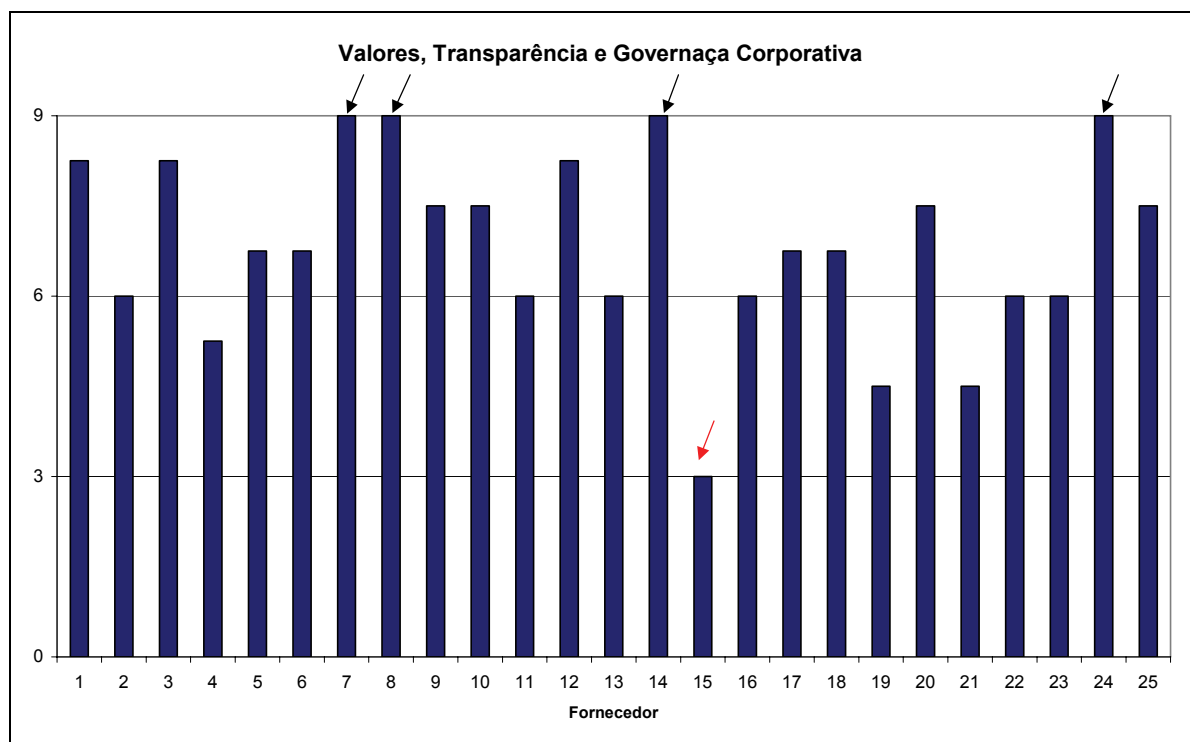
Abaixo temos os resultados das dimensões. As planilhas com a compilação dos resultados podem ser encontradas no Anexo B.

---

- **Valores, Transparência e Governança Corporativa**

Esta dimensão é composta por três subdimensões, e a pontuação total é de nove pontos.

Analisando o gráfico abaixo, percebemos que a maioria dos fornecedores analisados investe bastante neste indicador. Observamos quatro fornecedores com nota máxima e apenas um indicado pela seta vermelha, com apenas um terço da pontuação. Olhando apenas para este indicador, podemos dizer que o fornecedor quinze deve se preocupar mais com as questões aqui discutidas.



**Gráfico 5.1 – Resultado da Dimensão Valores, Transparência e Governança Corporativa.**

**Elaborado pela Autora.**

## • Público Interno

Esta dimensão é composta por quatro subdimensões, e a pontuação total é de vinte pontos.

Nesta dimensão, a principal proposta é entender como a empresa lida com seus funcionários. As questões abordadas tratam de como é a gestão na empresa e qual o nível de participação dos funcionários. Além disso, tenta-se medir como a empresa utiliza os seus recursos.

Observando o gráfico abaixo, percebemos claramente que os fornecedores investem no relacionamento com seus empregados. Muitos atingiram a nota máxima e a maioria está no patamar mais alto.

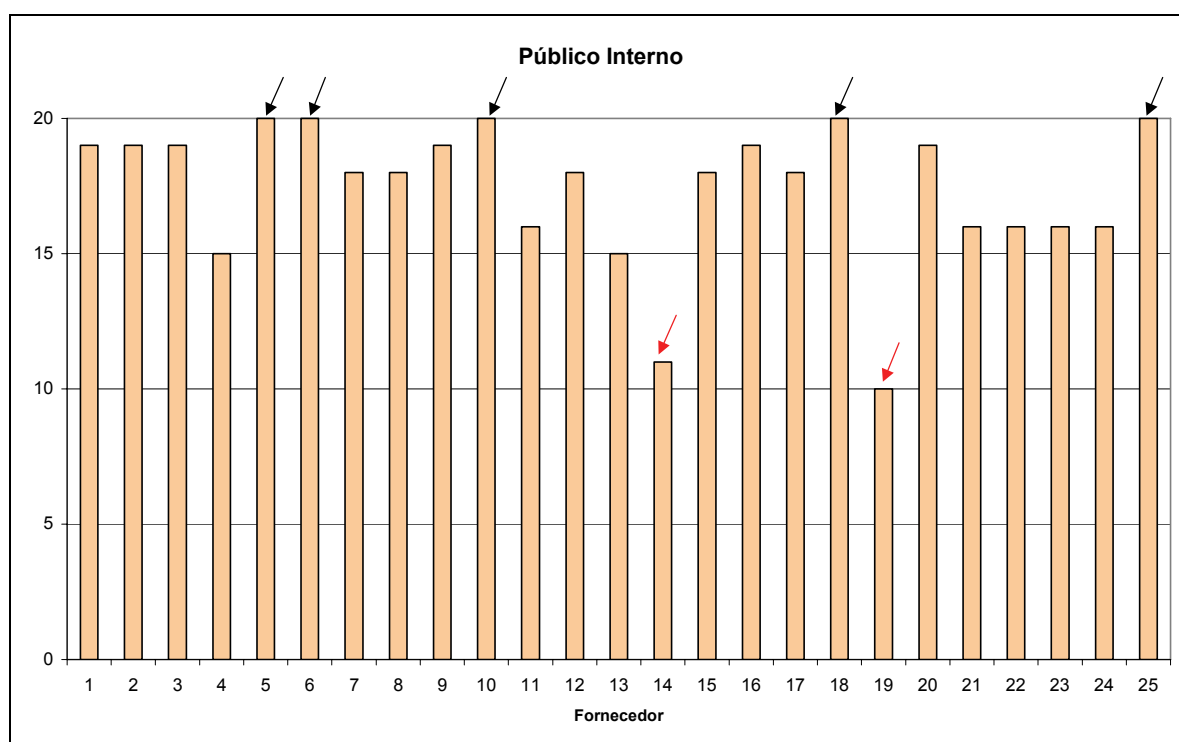


Gráfico 5.2 – Resultado da Dimensão Público Interno. Elaborado pela Autora.

## • Fornecedores

Nesta dimensão, deseja-se saber qual o grau de relacionamento que a empresa tem com seus fornecedores. As questões levantadas são: quais os critérios de seleção dos fornecedores, se o fornecedor tem conhecimento e combate o trabalho infantil e forçado na cadeia produtiva e se a empresa apóia seus fornecedores e qual a intensidade desta ajuda.

Observando o gráfico, notamos que nesta dimensão não há uma homogeneidade, como encontramos nas outras. Neste caso, temos algumas empresas que apresentam um relacionamento intenso com seus fornecedores, enquanto outras parecem não dar muita importância para este assunto.

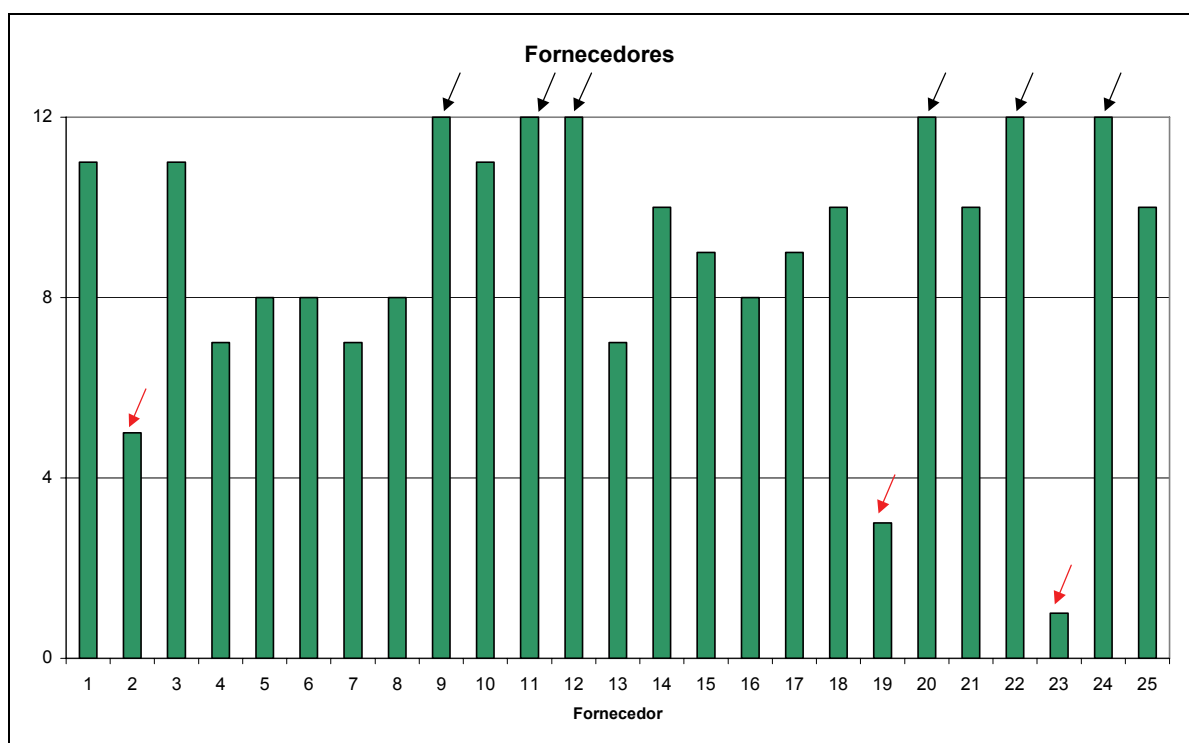


Gráfico 5.3 – Resultado da Dimensão Fornecedores. Elaborado pela Autora.

## • Clientes

Esta dimensão preocupa-se em medir qual a preocupação da empresa com o cliente. Alguns pontos abordados são: relacionamento, atendimento, comunicação e políticas. Este tópico é de extrema importância, pois a empresa deve sempre pensar no cliente e não somente em obter lucro através do cliente.

O gráfico nos mostra que a maioria dos fornecedores teve uma pontuação maior que doze e que muitos obtiveram nota máxima. Isto quer dizer que eles se preocupam muito com seus clientes. Alguns pontos ainda podem ser melhorados, mas no geral as empresas demonstraram ter um bom relacionamento com seus clientes.

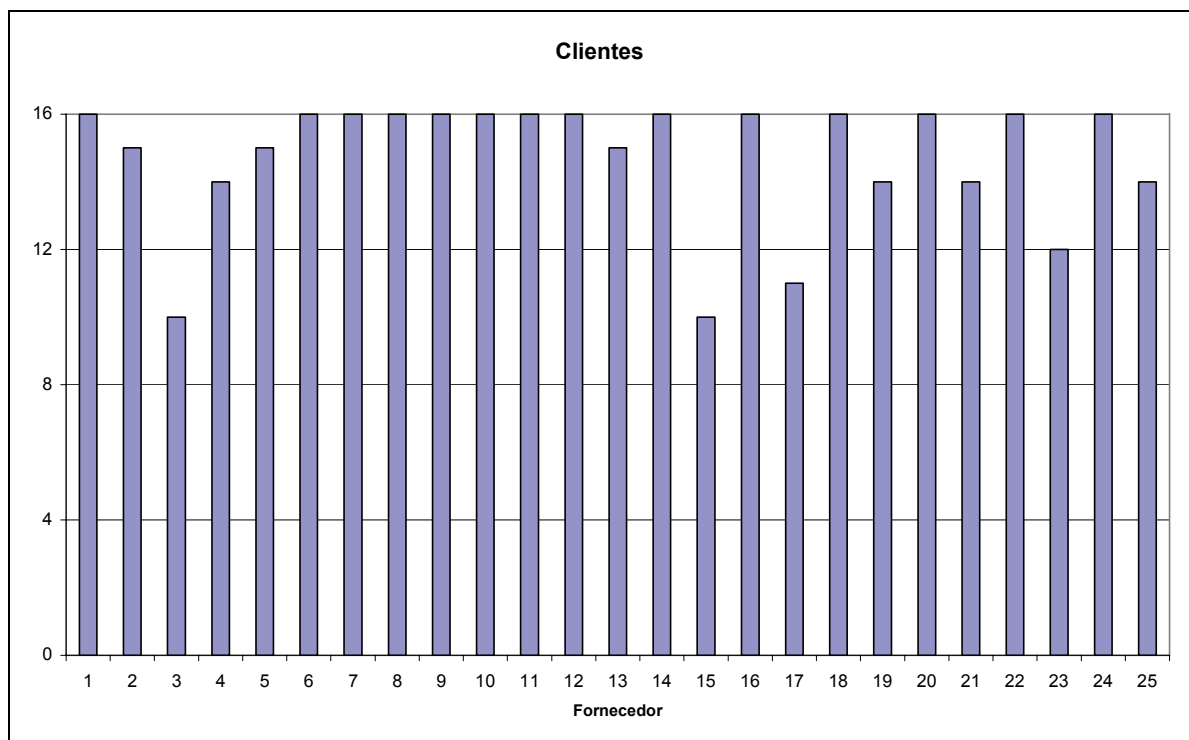


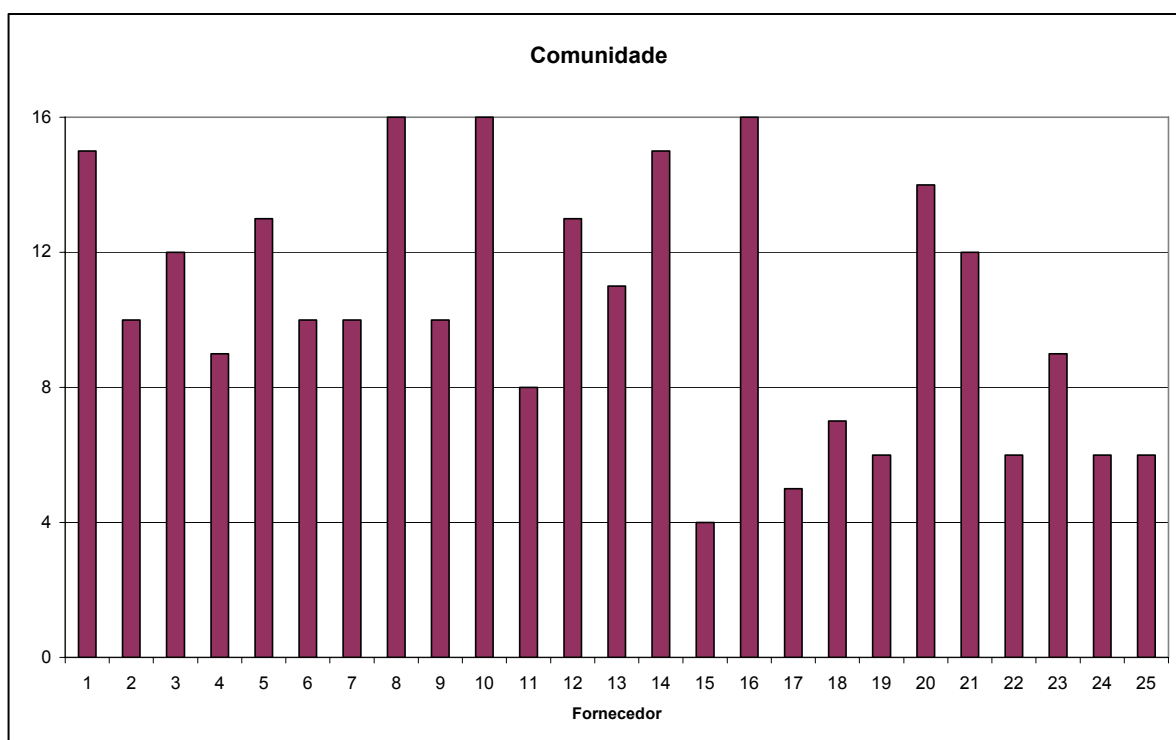
Gráfico 5.4 – Resultado da Dimensão Clientes. Elaborado pela Autora.

## • Comunidade

Esta dimensão é uma das mais importantes no contexto da responsabilidade corporativa. Aqui deseja-se saber como a empresa lida com a comunidade na qual ela está inserida e qual a importância que dá para ela. É muito importante lembrar que toda empresa causa algum impacto para a comunidade e, por isso, é necessário saber como ela minimiza este impacto.

Alguns pontos abordados foram: relacionamento, gerenciamento do impacto, apoio às comunidades e reconhecimento aos empregados.

No gráfico, notamos que este ainda é um ponto em que as empresas não realizam muitas ações. Poucas empresas desenvolveram trabalhos com as comunidades e este é um assunto que ainda deve ser muito bem trabalhado.



**Gráfico 5.5 – Resultado da Dimensão Comunidade. Elaborado pela Autora.**



## • Governo

Trata-se de uma dimensão com que as empresas não se preocupam muito e está sempre em segundo plano. Entretanto, se as empresas tivessem uma visão melhor, elas perceberiam que algumas ações nesta dimensão poderiam trazer grandes benefícios para ela e para a sociedade.

Observando o gráfico abaixo, percebe-se que poucas empresas têm ações realmente efetivas. A maioria está abaixo da média da pontuação e não há nenhuma com a pontuação máxima.

Esta é uma dimensão que deve ser analisada com cuidado em todas as empresas, a fim de melhorar este relacionamento e contribuir de uma forma ativa na sociedade.

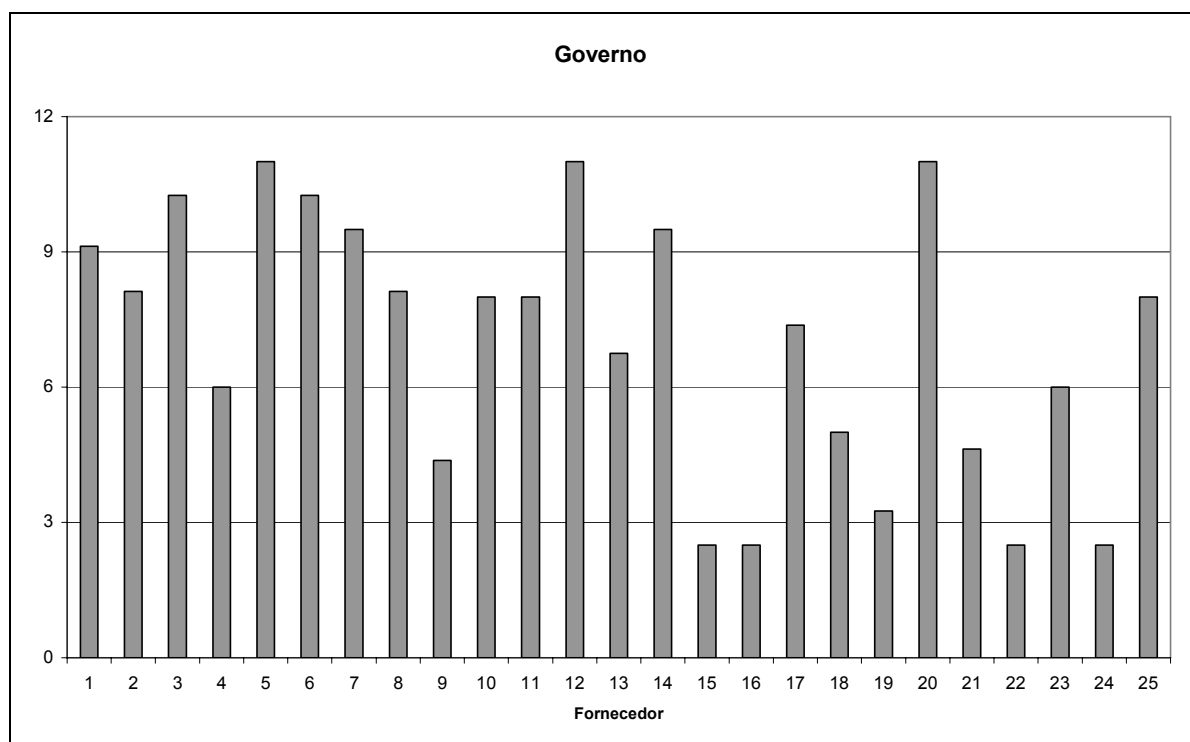


Gráfico 5.6 – Resultado da Dimensão Governo. Elaborado pela Autora.

## • Meio Ambiente

O cuidado com o meio ambiente é uma questão já discutida há algum tempo e por isso muitas empresas já têm ações para gerenciar e diminuir o impacto ambiental causado por suas operações.

Quando observamos o gráfico abaixo, notamos que, apesar de termos sete fornecedores que atingiram a nota máxima, temos também quase o mesmo número de fornecedores com nota baixa. Isto quer dizer que disparidade é grande. Enquanto alguns tomam todas as precauções para combater o impacto ambiental, outros não tomam providência nenhuma.

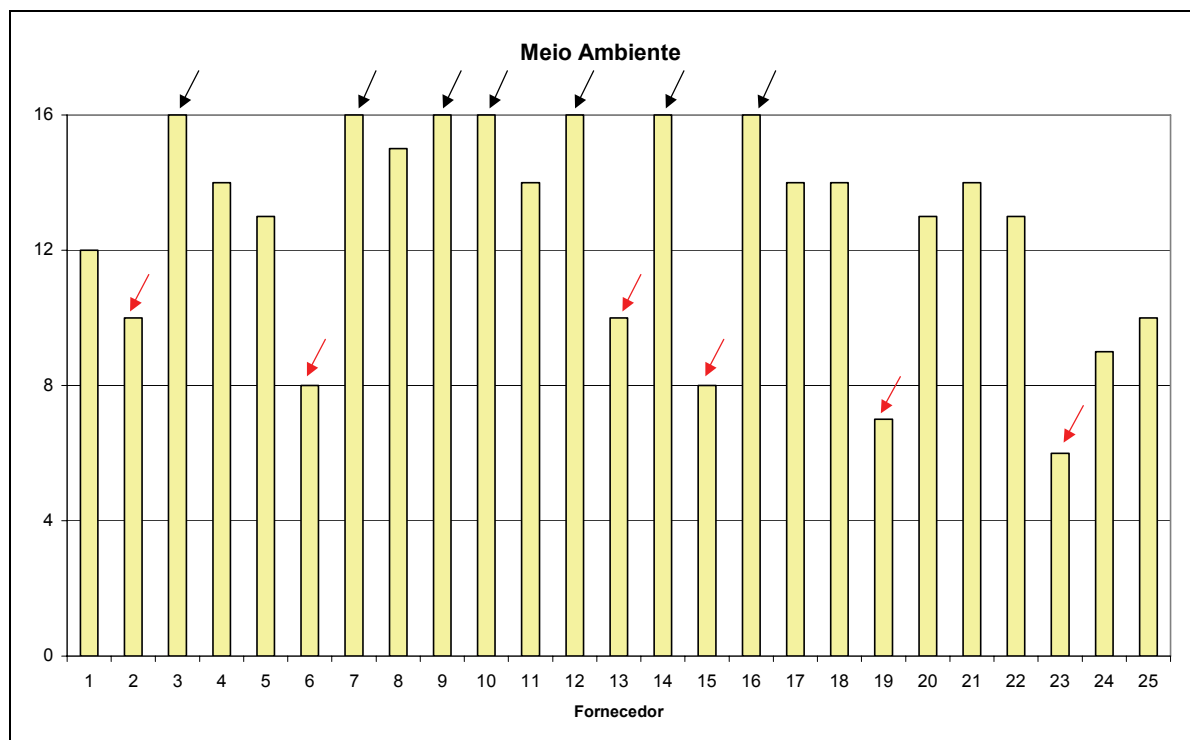
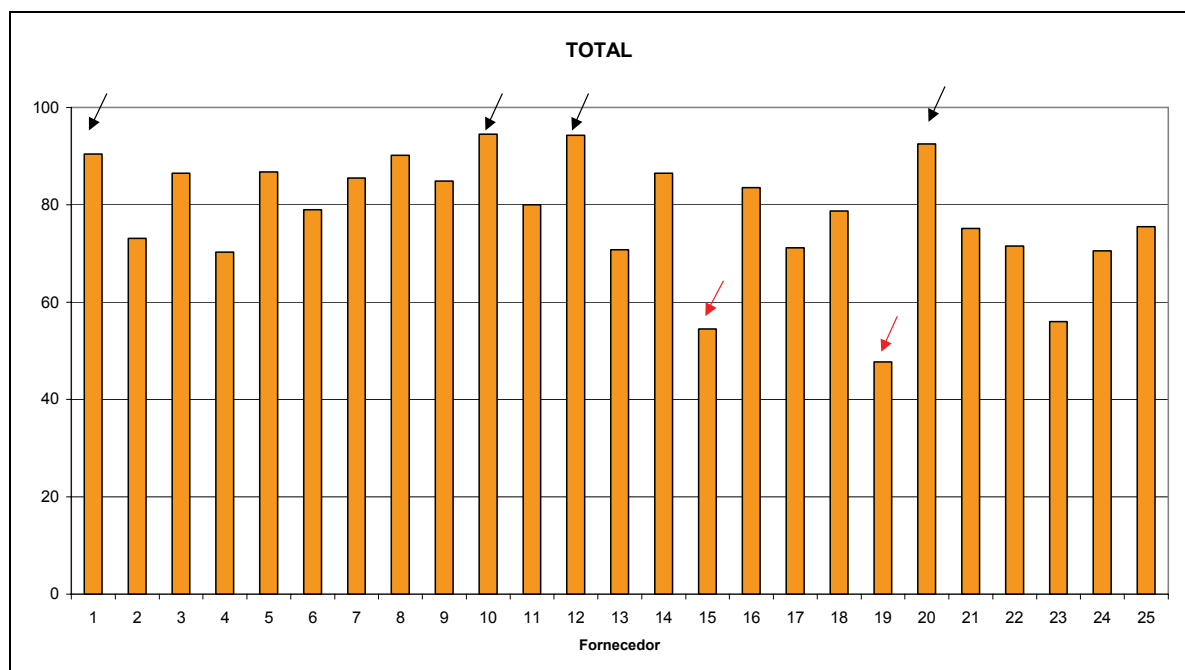


Gráfico 5.7 – Resultado da Dimensão Meio Ambiente. Elaborado pela Autora.

- **Total (soma de todas as dimensões)**

Por último, segue o resultado total do questionário. Neste último gráfico encontra-se a soma de todas as questões.

Percebemos que o gráfico é bem heterogêneo, as empresas têm um comportamento bem diferente uma da outra. A maioria teve uma pontuação entre 60% e 80%, algumas tiveram mais de 80% e poucas tiveram menos de 60%. Desse modo, o resultado total não é ruim, porém é necessário focar nestas empresas que tiveram uma pontuação baixa.



**Gráfico 5.8 – Resultado Geral considerando todas as Dimensões Analisadas. Elaborado pela Autora.**

A partir das análises feitas de cada dimensão e da pontuação geral, vamos escolher um fornecedor para fazermos o estudo completo.

A empresa escolhida será uma empresa que não obteve uma boa pontuação no questionário. Acredita-se que será possível propor várias ações para melhorar a performance social e ambiental desta empresa.

A empresa escolhida é a empresa número dezenove. É a empresa com a menor pontuação total (48) e que apresentou grandes falhas em todas as dimensões.

### **5.2.2. Estudo Aprofundado para uma Empresa**

Esta é uma empresa familiar que está presente há 37 anos no mercado brasileiro. É fornecedora de materiais de embalagem para grandes empresas brasileiras, porém não tem a mesma estrutura de seus clientes, carregando grandes traços de uma empresa pequena.

#### **5.2.2.1. Levantamento da Situação Atual**

Nesta etapa do estudo, será analisada cada subdimensão, para mais adiante serem levantadas as possíveis ações que ajudarão a melhorar o indicador.

Abaixo temos a análise de cada dimensão para esta empresa.

#### **- Dimensão – Valores, Transparência e Governança Corporativa**

Esta dimensão visa avaliar a ética e a transparência na empresa. Analisando o quadro respondido pela empresa, pode-se ver que ela se preocupa com a ética e tem os compromissos definidos, porém não toma ações que coloquem esses ideais em prática.

Os diálogos com os *Stakeholders* são superficiais, não são formais, o que muitas vezes acarreta numa falha de comunicação. Além disso, a falta de um Balanço

Social, ou pelo menos de uma vontade de fazê-lo, mostra a falta de interesse pela causa.

No quadro 5.1, observa-se a situação atual da empresa. O símbolo "X" mostra a resposta dada pela empresa. O total de pontos adquirido nesta dimensão foi 4,5 de um total de 9 pontos. A empresa tem 50 % dos pontos e por isso está dentro da meta determinada, porém ela pode melhorar na subdimensão Diálogo com as Partes Interessadas e Balanço Social.

Dimensão - Valores, Transparência e Governança Corporativa						
Objetivo	Sub dimensão	Situação Atual				Ações
Avaliar a ética e a transparência nas organizações	Compromissos éticos					x
	Diálogo com as partes interessadas			x		
	Balanço Social	x				

**Quadro 5.1 – Situação Atual da Dimensão Valores, Transparência e Governança Corporativa.**  
Elaborado pela Autora.

#### - Dimensão – Público Interno

Esta dimensão visa analisar a relação da empresa com seus empregados. Neste ponto percebemos a preocupação da empresa com seus colaboradores, mas, como dito anteriormente, sendo uma empresa familiar, ela não dá grande abertura para seus empregados. Existe a participação na gestão, mas ela é pequena, e, além disso, não há nenhuma participação nos resultados, o que pode acarretar uma falta de motivação do trabalhador.

A pontuação conquistada foi de 10 pontos do total de 20 pontos. Mais uma vez ela está dentro da meta, porém deve melhorar em alguns aspectos, como participação dos empregados e compromissos com o desenvolvimento profissional e empregabilidade.

Dimensão - Público Interno						
Objetivo	Sub dimensão	Situação Atual				Ações
Avaliar as condições de trabalho dos funcionários	Gestão Participativa			x		
	Participação nos Resultados e Bonificação	x				
	Canais de Diálogo				x	
	Valorização da Diversidade				x	
	Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade			x		

**Quadro 5.2 – Situação Atual da Dimensão Público Interno. Elaborado pela Autora.**

### - Dimensão – Fornecedores

Esta dimensão está voltada para o relacionamento da organização com seu fornecedor.

Mais uma vez percebe-se que, neste caso, o relacionamento, quando existe, é muito superficial. Não há critérios bem estabelecidos para a seleção dos fornecedores, levando à falta de conhecimento dos mesmos bem como de um relacionamento mais profundo.

Como não há um critério de seleção, não há como garantir a sua idoneidade e conseqüentemente não há o conhecimento da forma de trabalho utilizado. O fornecedor desta empresa pode estar utilizando alguma forma de trabalho informal, o que vai contra todos os conceitos da Responsabilidade Corporativa.

Outro aspecto é a falta de apoio aos fornecedores, porém entendemos que, antes desta empresa dar este tipo de ajuda, ela deve ser ajudada.

A pontuação total nesta dimensão foi de 3 pontos do total de 12. Isto é, existem muitas ações a serem tomadas.

Dimensão - Fornecedores							
Objetivo	Sub dimensão	Situação Atual					Ações
Avaliar o relacionamento da empresa com seus fornecedores	Crítérios de Seleção de Fornecedores			x			
	Trabalho Infantil e/ou Forçado na Cadeia Produtiva		x				
	Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores	x					

**Quadro 5.3 – Situação Atual da Dimensão Fornecedores. Elaborado pela Autora.**

### - Dimensão – Clientes

Como toda empresa com fins lucrativos, esta sabe que depende de seus clientes para sobreviver. Por este motivo ela se preocupa em garantir a satisfação dos mesmos, apesar de não ter um relacionamento estreito com o cliente.

Olhando a situação pela ótica da Sustentabilidade, as ações que a empresa toma, como as políticas de comunicação, a excelência do atendimento e o conhecimento do impacto causado por sua operação, são apenas para satisfazer as necessidades do cliente, e não por considerar que um bom relacionamento entre eles pode gerar lucros maiores do que apenas o financeiro.

Dimensão - Cliente							
Objetivo	Sub dimensão	Situação Atual					Ações
Avaliar o relacionamento da empresa com seus Clientes	Política de Marketing e Comunicação					x	
	Excelência no Atendimento					x	
	Conhecimento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços					x	
	Qualidade do Relacionamento			x			

**Quadro 5.4 – Situação Atual da Dimensão Cliente. Elaborado pela Autora.**

---

## **- Dimensão – Comunidade**

Esta dimensão é uma das mais importantes para Responsabilidade Social. Há alguns anos nenhuma organização pensava no impacto que sua operação causava na comunidade na qual está inserida e também não havia nenhum questionamento a respeito de como a empresa poderia ajudar a comunidade

Hoje muitas empresas se preocupam com esta questão e estão cada vez mais engajadas nas causas da população. Porém, analisando o questionário desta empresa, percebemos que ela ainda está muito longe da realidade atual. Ela se preocupa e gerencia o impacto social causado pela sua atividade, porém não mostra um maior engajamento com a comunidade.

Esta empresa não apóia nenhum projeto social, não disponibiliza recursos e nem estimula seus empregado a procurarem um trabalho voluntário. E, pior do que não ter nenhuma ação, é não mostrar interesse em desenvolver algum projeto. Podemos perceber que esta empresa está totalmente alheia às necessidades da comunidade. Este é um ponto que deve ser atacado em conjunto.

A pontuação adquirida nesta dimensão foi de 6 pontos do total de 16. Isto é, a empresa deve focar nos quesitos levantados para melhorar a sua performance.

---



Dimensão - Comunidade							
Objetivo	Sub dimensão	Situação Atual					Ações
Avaliar o relacionamento da empresa com a comunidade na qual está inserida	Gerenciamento do Impacto da Empresa Junto à Comunidade					x	
	Mecanismos de Apoio a Projetos Sociais	x					
	Mobilização de Recursos para Investimento Social			x			
	Reconhecimento e Apoio ao Trabalho Voluntário dos Empregados	x					

**Quadro 5.5 – Situação Atual da Dimensão Comunidade. Elaborado pela Autora.**

### - Dimensão – Governo

O relacionamento com o governo é um assunto delicado, no qual algumas organizações têm dificuldade em entender a sua real necessidade.

As empresas devem ter práticas anti-corrupção e propina bem definidas e declaradas para todo o público interno. Além disso, as empresas podem algumas vezes se beneficiar participando de projetos Sociais Governamentais e também influenciando a sociedade na qual esta inserida.

De acordo com o quadro baixo, a empresa estudada tem práticas anti-corrupção e propina, porém não se preocupa em participar de atividades sociais, como já foi notado na dimensão Comunidade, e também não se preocupa em formar seus empregados para que tenham uma conscientização política.

A pontuação total nesta dimensão foi de 3,25 do total de 11 pontos. Esta é outra dimensão que a empresa deve focar para melhorar a sua performance.

Dimensão - Governo							
Objetivo	Sub dimensão	Situação Atual					Ações
Avaliar o relacionamento da empresa com o Governo	Práticas Anti-Corrupção e Propina					x	
	Liderança e Influência Social	x					
	Participação em Projetos Sociais Governamentais	x					
	Conscientização política		x				

**Quadro 5.6 – Situação Atual da Dimensão Governo. Elaborado pela Autora.**

### - Dimensão – Meio Ambiente

A questão do impacto ambiental causado pelas empresas não é mais um assunto novo, ele já vem sendo discutido há algum tempo. Porém muitas empresas ainda acreditam que o seu papel é de apenas cumprir as obrigações legais. É lógico que essas obrigações devem ser cumpridas; entretanto, há também outras medidas que devem ser tomadas para preservarmos o meio ambiente.

Quando observamos a situação da empresa estudada, percebemos que esta empresa é o típico caso descrito no parágrafo acima. Ela cumpre as exigências legais, porém ainda deve tomar diversas ações para proteger o ambiente. Muitas vezes essas ações são simples e não necessitam de grande investimento.

Analisando o quadro de respostas, vimos que a empresa não está preocupada com a educação de seus funcionários e ela gerencia apenas superficialmente o impacto que causa a todo o meio ambiente.

A pontuação ganha para o Meio Ambiente foi de 7 pontos do total de 16; portanto, ela também está abaixo do desejado.

Dimensão - Meio Ambiente							
Objetivo	Sub dimensão	Situação Atual					Ações
Avaliar o impacto ambiental gerado pela empresa	Parâmetros Legais					x	
	Educação Ambiental		x				
	Gerenciamento do Impacto Ambiental			x			
	Certificação Ambiental	x					

**Quadro 5.7 – Situação Atual da Dimensão Meio Ambiente. Elaborado pela Autora.**

Agora que todos os cenários já foram analisados, serão levantadas junto com o fornecedor possíveis ações de melhoria. Estas propostas serão primeiramente bem amplas e, mais à frente, serão refinadas, para que se tornem ações possíveis de serem realizadas.

#### **5.2.2.2. Brainstorming – Possíveis Ações e Melhorias Esperadas**

Nesta etapa do estudo, será feito um levantamento das possíveis ações de melhoria. Será feito um *Brainstorming* e posteriormente serão escolhidas as ações que serão realmente implementadas pela empresa. Algumas das propostas aqui apresentadas podem não ser viáveis para a organização estudada.

Abaixo serão levantadas alternativas para cada dimensão, porém será percebido adiante que algumas ações apresentadas surtirão efeito em mais de uma dimensão. Ao final do trabalho, serão feitos um levantamento global das ações de melhoria e a nova contagem dos pontos, se o plano de ação proposto for implementado completamente.

## - Dimensão – Valores, Transparência e Governança Corporativa

A empresa percebe a necessidade de uma comunicação mais clara entre ela e alguns dos seus *Stakeholders*, principalmente a Comunidade e os Fornecedores. Além disso, a empresa vê na elaboração e divulgação de um Balanço Social a possibilidade de mostrar as ações que ela toma ou tomará na área social e, dessa forma, ganhar maior credibilidade do mercado.

No quadro 5.8, observam-se as propostas levantadas e as melhorias que elas trarão para a empresa.

A primeira proposta é a criação de um meio de comunicação entre a empresa e alguns de seus *Stakeholders*, que pode ser um jornal ou uma circular mensal, em que estão descritas as principais atividades da empresa.

Outra proposta é a elaboração do Balanço Social. A empresa deverá tomar a decisão quanto à necessidade da elaboração de um Balanço Social nos modelos atuais ou ela poderá desenvolver um relatório mais simplificado com os seus indicadores sociais. Este relatório deve ser disponibilizado para todos os seus *Stakeholders*.

Subdimensão	Ação	Melhoria
Compromissos éticos	—	A empresa não vê necessidade de melhoria
Diálogo com as partes interessadas	Criação de meios de comunicação, como um jornal interno e/ou externo.	Melhora na comunicação e no relacionamento com o Público Interno, a Comunidade e os Fornecedores
Balanço Social	Elaboração de um balanço Social	Melhora no relacionamento com os Stakeholders
		Ganho de crédito no mercado

**Quadro 5.8 – Proposta de Melhoria para a Dimensão Valores, Transparência e Governança Corporativa. Elaborado pela Autora.**

## **- Dimensão – Público Interno**

O levantamento da situação atual da empresa mostrou que ela precisa investir mais nos seus funcionários. E também motivar mais os seus funcionários que, na sua maioria, têm muito tempo da casa.

Uma das propostas é a criação de um Banco de Idéias, que pode constituir-se num meio da alta direção ouvir os trabalhadores. Neste banco os trabalhadores podem dar opiniões sobre o processo ou a própria gestão. Com ele é possível melhorar a produtividade e o relacionamento, aumentando também a motivação e a valorização do empregado.

Atualmente a empresa não pratica nenhuma política de participação nos lucros. Duas idéias podem ser postas em práticas aqui. A primeira é a de uma distribuição dos lucros de acordo com alguns critérios pré-estabelecidos e a segunda é de oferecer uma bonificação através do Banco de Idéias. Esta bonificação seria dada para o funcionário que deu uma idéia que foi posta em prática. A premiação financeira para os empregados também é uma forma de motivação e valorização do empregado.

Outra subdimensão que deve ser focada é a do compromisso com o desenvolvimento e a empregabilidade. Foi constatado que nesta empresa o número de funcionários com idade maior de 50 anos é alta. Portanto, é interessante que haja algum plano de ação para estes funcionários. Algumas possibilidades são: a criação de um plano de aposentadoria para eles ou alguma forma de manter o emprego destas pessoas mesmo depois da aposentadoria. Para os funcionários que não estão nesta faixa de idade, constatou-se que há a necessidade de conscientizá-los desta questão. Para tanto, é aconselhável dar treinamento para estas pessoas pensarem no futuro.

Além disso, a empresa deve se conscientizar de que a contratação de portadores de deficiência não deve ser feita apenas porque a lei obriga, mas deve

acontecer para dar oportunidade de inclusão dos portadores de deficiência no mercado de trabalho.

Subdimensão	Ação	Melhoria
Gestão Participativa	Criação de um Banco de Idéias	Motivação dos funcionários
Participação nos Resultados e Bonificação	Bonificação através do Banco de Idéias	Melhora da Produtividade Redução de Custo Valorização do empregado
Canais de Diálogo	Criação de meios de comunicação, como um jornal interno	Melhora na comunicação e no relacionamento com os empregados.
Valorização da Diversidade	Contratação de portadores de deficiência além da cota exigida por lei	
Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade	1 - Garantia de Emprego para os empregados já aposentados	Conscientização dos empregados para o futuro.
	2 - Criação de um plano de Aposentadoria	

**Quadro 5.9 – Proposta de Melhoria para a Dimensão Público Interno. Elaborado pela Autora.**

#### **- Dimensão – Fornecedores**

Na análise desta dimensão ficou claro que a empresa não se preocupa muito com seus fornecedores. Ela tem um relacionamento estritamente de suprimento, isto é, se o fornecedor entrega o insumo com qualidade, no tempo e na quantidade pedida, a empresa está satisfeita. Entretanto, a empresa precisa olhar para os seus fornecedores como parceiros e, em conjunto, podem melhorar toda a cadeia de suprimento.

Para que a empresa tenha o fornecedor como parceiro, ela deve ter um critério de seleção dos seus fornecedores. Em primeiro lugar, o candidato a fornecedor deve apresentar algumas documentações, tais como: Licença de operação e Licença de funcionamento. Além disso, para que haja certeza quanto às informações passadas, é importante a realização de uma auditoria no fornecedor. Nesta auditoria devem ser verificados a instalação, as condições de trabalho dos funcionários, o processo produtivo, etc. Por último, para que não existam maiores problemas, é aconselhável sempre utilizar fornecedores conhecidos.

Outro ponto de extrema importância é a garantia da não-utilização de trabalho escravo ou infantil na cadeia. Para a empresa ter esta garantia existe uma forma muito simples, que é a adição de uma cláusula no contrato de fornecimento. Além disso, se a empresa quiser ter certeza de que a cláusula está sendo cumprida, é aconselhável fazer uma auditoria no fornecedor.

Por último, a proposta para a subdimensão "Apoio ao desenvolvimento de fornecedores" é primeiro a empresa se capacitar, para depois ajudar os seus fornecedores. Uma forma de se capacitar é aceitar o apoio de seus clientes, que são grandes empresas e podem ensinar muita coisa.

Com a prática de pelo menos algumas dessas ações, a empresa terá um relacionamento muito melhor com seus fornecedores, acarretando ganhos para ambas as partes.

Subdimensão	Ação	Melhoria
Critérios de Seleção de Fornecedores	1- Auditoria nos Fornecedores	Garantia da qualidade e da rastreabilidade do fornecimento
	2- Contratação de fornecedores já conhecidos	
	3- Exigência de algumas documentações	
Trabalho Infantil e/ou Forçado na Cadeia Produtiva	1- Clausula no contrato e fornecimento	Garatia de não existência de trabalho infantil ou forçado na cadeia
	2- Auditoria nos Fornecedores	
Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores	Primeiro se Desenvolver para depois ajudar os seus fornecedores Participação em Fóruns	Melhoria da Relação Cliente - fornecedor

**Quadro 5.10 – Proposta de Melhoria para a Dimensão Fornecedores. Elaborado pela Autora.**

## **- Dimensão – Clientes**

Esta é a dimensão que a empresa considera menos crítica, pois para ela não há problema nenhum no atendimento do cliente. O único ponto em que há necessidade de melhoria é na qualidade do relacionamento.

Foi constatado que a empresa atende bem seu cliente, mas não oferece nenhum diferencial a mais. Se a empresa oferecesse mais inovação, e entendesse as necessidades dos clientes antes de seus concorrentes, ela teria um diferencial e seria reconhecida por isso.

A primeira proposta para melhorar este indicador é fazer reuniões periódicas de alinhamento com o cliente. Nestas reuniões podem ser discutidas as necessidades dos clientes, melhorando assim o atendimento ao cliente e identificando novas oportunidades.

Outra proposta é a apresentação de idéias e inovações que possam ter surgido no Banco de Idéias dos empregados. Novas idéias podem significar um diferencial para este fornecedor e pode levar a um aumento de fornecimento. Além disso, o cliente verá o fornecedor de outra forma, como parceiro ativo e que deseja fazer negócio com a empresa.

Subdimensão	Ação	Melhoria
Política de Marketing e Comunicação	—	A empresa não vê necessidade de melhoria
Excelência no Atendimento	—	A empresa não vê necessidade de melhoria
Conhecimento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços	—	A empresa não vê necessidade de melhoria
Qualidade do Relacionamento	1 - Reuniões de alinhamento	Melhor entendimento da necessidade do cliente
	2 - Apresentar idéias e Inovação além do que o cliente espera. Através do Banco de idéias	Melhoria no relacionamento. Aproximação do cliente Melhoria no Atendimento

**Quadro 5.11 – Proposta de Melhoria para a Dimensão Clientes. Elaborado pela Autora.**

## **- Dimensão – Comunidade**

Esta é a dimensão mais crítica, dado que a empresa não contribui de nenhuma forma para comunidade na qual está inserida.



Uma proposta para a empresa é a contratação de jovem aprendiz. Existe hoje no Brasil uma lei chamada "Lei do Jovem Aprendiz", que foi criada para facilitar o ingresso do adolescente no mercado de trabalho. Ela cria oportunidade ao permitir a formação técnico-profissional de jovens de 14 a 18 anos, por meio de trabalho e estudo. As empresas que investem nesses jovens, além de praticar uma ação efetiva de responsabilidade social, economizam encargos trabalhistas. Isto é, a lei é boa para ambas as partes.

A contratação de um jovem aprendiz é um investimento, pois contribui para a formação do adolescente. Enquanto o jovem está trabalhando ele não está na rua, diminuindo assim o número de usuários de droga e marginais.

Outra proposta para melhoria desta dimensão é o apoio ao trabalho voluntário. Uma fácil maneira de dar este apoio é flexibilizando o horário de trabalho. Por exemplo: o empregado que quer ser voluntário não trabalha aos sábados, para poder fazer o trabalho neste dia.

Subdimensão	Ação	Melhoria
Gerenciamento do Impacto da Empresa Junto à Comunidade	—	A empresa entende que cumpre o seu papel com a Comunidade
Mecanismos de Apoio a Projetos Sociais	Contratação de Jovens (Lei do jovem aprendiz)	Apoio efetivo à comunidade com retorno para todos os envolvidos
Mobilização de Recursos para Investimento Social	Investimento na comunidade - Contratar um jovem aprendiz.	
Reconhecimento e Apoio ao Trabalho Voluntário dos Empregados	1 - Ceder espaço para voluntariado 2- Flexibilização do horário de Trabalho (escalação de turnos)	

**Quadro 5.12 – Proposta de Melhoria para a Dimensão Comunidades. Elaborado pela Autora.**

## - Dimensão – Governo

Uma das propostas para esta dimensão é a mesma dada na dimensão anterior: a contratação do jovem aprendiz. Quando uma empresa investe desta maneira na comunidade, ela influencia outras empresas a fazerem o mesmo. Se todas as empresas da região se unirem, a influência fica cada vez mais forte e alcança outras regiões.

Outra proposta apresentada é a doação de 1% do Imposto de Renda para o fundo da Criança e do Adolescente. Muitas empresas não sabem, mas podem fazer esta doação no momento da declaração do Imposto de Renda. A empresa pode escolher para qual instituição quer doar o dinheiro. Esta é uma maneira de fazer filantropia e garantir que o dinheiro está indo para a instituição.

Por último, a empresa deve pensar na conscientização política dos seus funcionários. Isto pode ser feito com um treinamento simples. As pessoas precisam aprender sobre as questões políticas para, dessa forma, poderem cobrar os seus direitos.

Subdimensão	Ação	Melhoria
Práticas Anti-Corrupção e Propina	—	A empresa não vê necessidade de melhoria
Liderança e Influência Social	Contratação do Jovem Aprendiz	Influência sobre as empresas vizinhas, trazendo benefícios para todos
Participação em Projetos Sociais Governamentais	1 - Jovem Aprendiz	Apoio efetivo à comunidade com retorno para todos os envolvidos
	2- 1% do IR para o Fundos da Infância e adolescencia	
Conscientização política	1- Treinamentos para a conscientização	

**Quadro 5.13 – Proposta de Melhoria para a Dimensão Governo. Elaborado pela Autora.**

## **- Dimensão – Meio Ambiente**

Nesta dimensão a empresa pode desenvolver algumas ações que necessitam de um pequeno investimento e podem trazer tanto um ganho ambiental quanto financeiro também.

A primeira proposta é o treinamento de todos os funcionários. A empresa deve educar no conceito dos 5Rs. São eles: Recuperar, Reduzir, Reutilizar, Reciclar e Recusar. Os empregados devem entender que eles devem ser os primeiros a tomar conta do ambiente em que vivem. Algumas dessas medidas podem trazer até um ganho econômico, como a venda de aparas de papel.

Um dos conceitos dos 5Rs é a redução: uma forma de diminuir o impacto que a empresa gera é reduzir o consumo de água e luz. Algumas formas simples de fazer isso são: colocação de torneira com controle de tempo nos banheiros; não lavar o chão com água todos os dias, mas varrer e passar um pano; instalação de sensores que desligam as luzes quando não há ninguém no local, etc.

Por último, uma proposta que necessita de mais trabalho e dedicação e os resultados serão vistos a longo prazo é a implantação da norma ISO 14.000. A norma direciona o planejamento das atividades da organização para ela conseguir atingir as metas e os objetivos ambientais. Uma empresa certificada tem muito mais credibilidade e conseqüentemente um maior reconhecimento.

---

Subdimensão	Ação	Melhoria
Parâmetros Legais	—	A empresa cumpre todas as exigências legais
Educação Ambiental	Treinamento dos 5 R ( Recuperar, Reduzir, Reutilizar, Reciclar e Recusar)	1- Redução do lixo e do consumo de água e luz 2- Ganho financeiro
Gerenciamento do Impacto Ambiental	Redução no Consumo de Água e Luz	
Certificação Ambiental	1 - Implantar a certificação ISO 14000	Reconhecimento dos Stakeholders
	2- Analisar a Norma e implantar melhorias possíveis	

**Quadro 5.14 – Proposta de Melhoria para a Dimensão Meio Ambiente. Elaborado pela Autora.**

### 5.2.2.3. Propostas Reais e Plano de Ação

Algumas das alternativas levantadas na etapa acima não são soluções viáveis para serem implementadas nesta empresa. Portanto, nesta parte do trabalho serão escolhidas algumas das ações que se tornarão propostas reais e terão um plano de ação a ser cumprido.

A empresa estudada optou por fazer ações que não tenham um grande investimento financeiro e que estejam dentro da sua infraestrutura, tanto física quanto de pessoas. Este plano de ação foi validado em conjunto com a Natura.

Abaixo encontram-se a lista completa das propostas escolhidas pela empresa e o plano de ação a ser cumprido.

#### 1. Criação do Banco de Idéias:

Esta ação não necessita de investimento financeiro e trará melhoria em várias dimensões. O Banco de Idéias será criado para que os funcionários dêem suas opiniões a respeito de qualquer tema que eles queiram. Desde problemas até sugestões.

O funcionário que der uma sugestão que for acatada ganhará uma bonificação ainda a ser definida. A empresa acredita que esta é uma forma de motivar os seus funcionários

Além disso, a empresa acredita que, através do banco, podem surgir idéias que tragam inovação para os seus clientes e, assim, ela se aproximará do cliente, que também é um dos propósitos levantados.

O Banco de Idéias será posto em prática no começo de dezembro e a empresa espera que já traga resultados no começo de 2006.

## **2. Contratação do jovem Aprendiz:**

A contratação do Jovem Aprendiz trará melhoria também em várias dimensões.

Em primeiro lugar, a empresa estará investindo no capital humano, desenvolvendo o jovem para o mercado de trabalho. Com a contratação deste jovem, ela estará dando exemplo para outras empresas vizinhas, que também poderão ter a mesma ação.

Por outro lado, a visão do mercado sobre a empresa também mudará, ela será mais valorizada e, dessa forma, poderá ganhar novos negócios.

## **3. Reuniões de Alinhamento com os Clientes e Fornecedores:**

Esta é uma ação muito simples e que não necessita de investimento algum, mas que muitas empresas esquecem de fazer no dia-a-dia. Estas reuniões servem para

---

estreitar o relacionamento entre as empresas e alinhar as expectativas e as necessidades dos clientes. Além disso, nessas reuniões podem surgir grandes parcerias e oportunidades de negócios.

Essas reuniões de alinhamento devem ser periódicas, trimestrais ou semestrais, dependendo da necessidade. Mas devem começar imediatamente.

#### **4. Criação de critérios para contratação de fornecedores:**

A empresa adotará algumas políticas para a contratação de fornecedores, tais como a exigência de documentações e uma cláusula no contrato garantindo que a empresa não utilizará mão de obra infantil nem escrava.

Hoje não há infraestrutura para a empresa fazer auditoria em todos os fornecedores, porém ela poderá fazer naqueles que ela considera críticos.

#### **5. Treinamentos para os Funcionários:**

A melhor forma de garantir que todas as ações estão sendo cumpridas é o engajamento de todos os funcionários da empresa; para isso é necessário que haja um treinamento eficaz de conscientização das pessoas.

#### **6. Doação de 1% do IR para o Fundo da Infância e Adolescência:**

A empresa se comprometeu a doar 1% do Imposto de Renda para o Fundo da Infância e da Adolescência. Esta ação não necessitará de investimento algum e trará benefício para a sociedade.

---

## **7. Utilização da política dos 5Rs:**

Para implantação da política dos 5Rs (Recuperar, Reduzir, Reutilizar, Reciclar e Recusar), é necessário fazer um treinamento para todos os funcionários da empresa. Deve-se capacitar todas as pessoas, para que elas sejam as guardiãs do local de trabalho. Elas devem fiscalizar umas as outras. O primeiro passo será a coleta seletiva de lixo.

Além disso, a empresa adotará meios de reduzir o consumo de luz e água. Como já comentado anteriormente, existem algumas formas simples de fazer isso, tais como: colocação de torneira com controle de tempo nos banheiros; não lavar o chão com água todos os dias, mas varrer e passar um pano; instalação de sensores que desligam as luzes quando não há ninguém no local, etc.

Outra ação que a empresa vai tomar é a utilização de papel reciclado nas impressoras. Esta é uma forma de diminuir o lixo no meio ambiente.

## **8. Alinhamento com a norma ISO 14.000**

A implantação e certificação da ISO 14.000 necessitam de uma infraestrutura na qual a empresa não possui. Entretanto a empresa considera necessária alguma forma de padronização da gestão ambiental. Diante destes fatos, a empresa decidiu alinhar as suas questões ambientais.

A empresa criará um grupo de estudo composto por pessoas de diversas áreas da empresa, como qualidade, comercial, marketing e saúde, segurança e meio ambiente. Este grupo será responsável por disseminar as idéias da norma. E implantar algumas ações contidas nela. Como, por exemplo, o controle de emissão de poluentes.

#### 5.2.2.4. Situação da Empresa após a Implantação das Ações de Melhoria

Como as ações de melhoria serão feitas ao longo do ano de 2006, iremos simular a pontuação da empresa estudada após a implantação de todas as ações propostas.

Veja abaixo os quadros das situações que esperamos encontrar a empresa no ano que vem. A pontuação 2005 é a atual e está marcada em vermelho e a 2006 em preto será a pontuação encontrada após a implantação das ações.

##### - Dimensão – Valores e Transparência

Pontuação 2005: 4,50

Pontuação 2006: 6,75

Dimensão - Valores e Transparência							
Objetivo	Sub dimensão	Situação Atual					Ações
Avaliar a ética e a transparência nas organizações	Compromissos éticos					x	
	Diálogo com as partes interessadas			x	x		
	Balanço Social	x		x			

**Quadro 5.15 – Situação Após Implantação das Melhorias para a Dimensão Valores, Transparência e Governança Corporativa. Elaborado pela Autora.**

##### - Dimensão – Público interno

Pontuação 2005: 10

Pontuação 2006: 16



Dimensão - Público Interno							
Objetivo	Sub dimensão	Situação Atual					Ações
Avaliar as condições de trabalho dos funcionários	Gestão Participativa			x		x	
	Participação nos Resultados e Bonificação	x		x			
	Canais de Diálogo				x	x	
	Valorização da Diversidade				x		
	Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade			x	x		

**Quadro 5.16 – Situação Após Implantação das Melhorias para a Dimensão Público Interno.**  
Elaborado pela Autora.

**- Dimensão – Fornecedores**

Pontuação 2005: 3

Pontuação 2006: 8

Dimensão - Fornecedores							
Objetivo	Sub dimensão	Situação Atual					Ações
Avaliar o relacionamento da empresa com seus fornecedores	Crítérios de Seleção de Fornecedores			x	x		
	Trabalho Infantil e/ou Forçado na Cadeia Produtiva		x		x		
	Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores	x		x			

**Quadro 5.17 – Situação Após Implantação das Melhorias para a Dimensão Fornecedores.**  
Elaborado pela Autora.

**- Dimensão – Clientes**

Pontuação 2005: 14

Pontuação 2006: 16

Dimensão - Clientes							
Objetivo	Sub dimensão	Situação Atual					Ações
Avaliar o relacionamento da empresa com seus Clientes	Política de Marketing e Comunicação					x	
	Excelência no Atendimento					x	
	Conhecimento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços					x	
	Qualidade do Relacionamento			x		x	

**Quadro 5.18 – Situação Após Implantação das Melhorias para a Dimensão Clientes. Elaborado pela Autora.**

- **Dimensão – Comunidade**

Pontuação 2005: 6

Pontuação 2006: 13

Dimensão - Comunidade							
Objetivo	Sub dimensão	Situação Atual					Ações
Avaliar o relacionamento da empresa com a comunidade na qual está inserida	Gerenciamento do Impacto da Empresa Junto à Comunidade					x	
	Mecanismos de Apoio a Projetos Sociais	x			x		
	Mobilização de Recursos para Investimento Social			x	x		
	Reconhecimento e Apoio ao Trabalho Voluntário dos Empregados	x			x		

**Quadro 5.19 – Situação Após Implantação das Melhorias para a Dimensão Comunidade. Elaborado pela Autora.**

-

- **Dimensão – Governo**

Pontuação 2005: 3,25

Pontuação 2006: 8,25

Dimensão - Governo							
Objetivo	Sub dimensão	Situação Atual					Ações
Avaliar o relacionamento da empresa com o Governo	Práticas Anti-Corrupção e Propina					x	
	Liderança e Influência Social	x		x			
	Participação em Projetos Sociais Governamentais	x			x		
	Conscientização política		x		x		

**Quadro 5.20 – Situação Após Implantação das Melhorias para a Dimensão Governo. Elaborado pela Autora.**

#### - Dimensão – Meio Ambiente

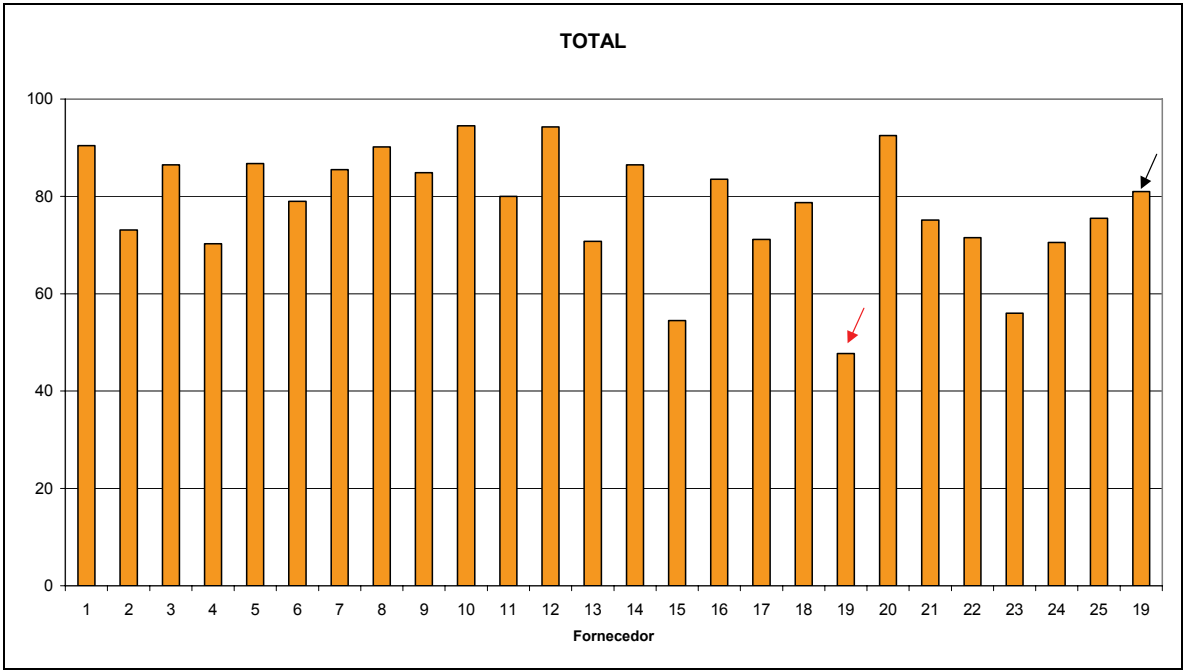
Pontuação 2005: 7

Pontuação 2006: 13

Dimensão - Meio Ambiente							
Objetivo	Sub dimensão	Situação Atual					Ações
Avaliar o impacto ambiental gerado pela empresa	Parâmetros Legais					x	
	Educação Ambiental		x		x		
	Gerenciamento do Impacto Ambiental			x	x		
	Certificação Ambiental	x			x		

**Quadro 5.21 – Situação Após Implantação das Melhorias para a Dimensão Meio Ambiente. Elaborado pela Autora.**

Todas as mudanças propostas irão mudar bastante o cenário atual da empresa. A pontuação final sairá de 48 pontos para 84 pontos. Dessa forma, a empresa ficará alinhada com as outras empresas que tiveram boa pontuação, como pode ser observado no gráfico abaixo. A seta vermelha indica a situação atual e a preta, a situação após as ações.



**Gráfico 5.9 – Resultado Final Considerando Todos as Dimensões Após Implementação das Melhorias Propostas. Elaborado pela Autora.**

## 6. CONCLUSÃO

### 6.1. *Próximos passos*

O modelo foi criado para que as empresas possam implementar um sistema de indicadores que levem à melhoria efetiva da performance social e ambiental. Entretanto, o modelo de auto-avaliação é um risco, uma vez que a empresa avaliada pode ter uma visão distorcida. Por esse motivo, sugerimos que seja feita, além da auto-avaliação, uma auditoria por parte da empresa avaliadora. Assim, todos os fornecedores avaliados terão a mesma base de comparação.

Outro ponto que merece destaque é a melhoria da escala de notas. Ficou evidenciado que algumas empresas tiveram certa dificuldade para responder ao questionário. Uma sugestão para a escala é o modelo utilizado pelo Instituto Ethos, em que se define claramente cada estágio. Dessa maneira, a empresa pode se localizar dentro do estágio em que ela se encontra.

Por último, para que empresa avaliada possa seguir seus objetivos e implementar o seu plano de ação, foi criado um programa chamado Rede de Fornecedores. O objetivo deste programa é unir empresas que precisam de ajuda com empresas que são referências no mercado. Com o levantamento da situação atual dos fornecedores feito neste trabalho, destacamos empresas que são *Benchmarks* e que passarão o conhecimento que elas têm para as outras, de modo que, juntas, desenvolverão um projeto.

## 6.2. Conclusões

Através do Sistema de Indicadores proposto pretendeu-se mensurar a performance dos fornecedores da empresa onde o trabalho foi realizado.

Os objetivos propostos inicialmente foram atingidos integralmente, uma vez que houve o desenvolvimento de um sistema de medição de performance social e ambiental. O sistema foi implementado para uma empresa fornecedora e os resultados encontrados foram satisfatórios.

Este trabalho foi extremamente útil e importante, porque atendeu a uma necessidade real da Empresa que não possuía meios e instrumentos capazes de monitorar sua cadeia produtiva pela visão da Responsabilidade Corporativa.

Entendemos que a simples implantação de indicadores não é suficiente para garantir melhorias na performance do processo. Há necessidade de um comprometimento da alta direção da Empresa e dos níveis gerenciais, de forma que se estabeleça dentro da empresa uma nova cultura, a partir da implantação desses indicadores.

Concluiu-se também que o sistema de indicadores é eficiente se as informações utilizadas forem verdadeiras, se os períodos de coleta e análise dos indicadores forem seguidos e se as pessoas envolvidas tiverem consciência da importância de seu papel na organização.

O modelo construído, baseado no *Balanced Scorecard* e nos Indicadores Ethos, mostra-se uma ferramenta bastante útil e flexível, que poderá ser utilizada pela empresa em questão para medir a performance de qualquer tipo de empresa fornecedora.

---

## 7. BIBLIOGRAFIA

ASHLEY, Patrícia *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2002

BALANCED SCORECARD United Satates 2002. Apresenta o modelo do BSC e dicas de implementação. European Foudation for Quality Management. Disponível em [www.bscol.com](http://www.bscol.com). Acesso em 10 de set.2005.

BANDEIRA, A.A. *Rede de Indicadores de Desempenho para a gestão de uma Hidrelétrica*. Tese de mestrado - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

BIEKER, Thomas et al. *Towards A Sustainability Balanced Scorecard Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy*. 2001. Disponível em: <<http://www.cleanerproduction.com/SBS/evolutio.htm>>. Acesso em 15 de set 2005.

BUARQUE, Sérgio C. *Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável*. Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) Brasília, 1999.

CAPPELLIN, Paola & GIULIANI, Gian M. *Compromisso social no mundo dos negócios*. Boletim do Ibase - Orçamento e Democracia, nº 11, fev./1999.

FELIX, F.F.Luis *O ciclo virtuoso do desenvolvimento responsável*. Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades, v. II. São Paulo: Ed. Peirópolis: Instituto Ethos, 2003

GLOBAL REPORTING INICIATIVE. Diretrizes para relatórios de sustentabilidade - versão brasileira. São Paulo: GRI, 2002.

HOLLIDAY, Chad *Sustainable Growth, the DuPont Way*. Harvard Business Review, Boston, Set2001

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL.  
*O Compromisso das Empresas com as Metas do Milênio*. Disponível em [www.uniethos.org.br](http://www.uniethos.org.br) Acesso em 18 de mai 2005.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL.  
*Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2004*. . Disponível em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br). Acesso em 18 de mai 2005.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL.  
*O novo contexto econômico e a responsabilidade social das empresas*. Disponível em [www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/responsabilidade/contextoeconomico.asp](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/responsabilidade/contextoeconomico.asp). Acesso em 18 de mai 2005.

KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro Editora: Campus Ltda, 1997

KAYDOS, W. *Measuring, Managing and Maximizing Performance*, Portland, Productivity Press, 1991.

MACHADO, C. Mara. *Contabilidade Ambiental : o papel da contabilidade na evidenciação de investimentos, custos e passivos ambiental*. Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades, v. II. São Paulo: Ed. Peirópolis: Instituto Ethos, 2003



QUEIROZ, Regiane L. Silveira e QUEIROZ, Eliseu Silveira. *A contabilidade como instrumento de gestão ambiental e empresarial e sua contribuição a melhoria da qualidade de vida planetária*. Pensar Contábil, n° 9, Ago./Out. 2000.

VEIGA, João Paulo Cândia. *O Compromisso Empresarial com as Metas do Milênio*. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.

NATURA. Relatório Anual Natura 2003, 2004. Documento Interno.

---

## **ANEXO A – MANUAL DE PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO**

**ANEXO B – PLANILHA DE RESPOSTA DOS  
FORNECEDORES**