

## 4

### Análise dos relatórios de sustentabilidade

A análise completa dos quatro relatórios de sustentabilidade selecionados mostrou uma série de elementos comuns como, por exemplo, o fato de todos usarem indicadores GRI como base para mensuração de seus resultados, de terem enviado o conteúdo para publicação para validação de auditores independentes (escolha que lhes rendeu o símbolo + ao final de sua classificação do GRI), de iniciarem seus discursos com mensagens do Comitê Administrativo e dos seus respectivos Presidentes.

Também deve ser destacada como ponto comum a todos os relatórios analisados a presença da Matriz de Materialidade, ferramenta utilizada para identificação dos temas materiais mais importantes para os stakeholders e que orienta para a construção de diretrizes de sustentabilidade para a gestão das organizações.

A Materialidade é um dos dez princípios (que são Inclusão de stakeholders; Contexto da sustentabilidade; Materialidade; Completude; Equilíbrio; Comparabilidade; Exatidão; Tempestividade; Clareza; e Confiabilidade) que o GRI destaca como importantes para a construção de bom relatório de sustentabilidade. De acordo com o GRI, esses princípios são fundamentais para garantir a transparência no processo de relato de sustentabilidade e, precisam ser considerados por todas as empresas que optam pela elaboração do relatório de sustentabilidade. Sobre a Materialidade, especificamente, o GRI indica que:

*“As organizações têm uma ampla gama de tópicos que podem incluir no seu relatório. Os materiais são aqueles que podem ser razoavelmente considerados importantes por refletirem os impactos econômicos, ambientais e sociais da organização ou influenciarem as decisões de stakeholders, devendo, portanto, ser incluídos no relatório. A materialidade é o limiar a partir do qual os Aspectos tornam-se suficientemente expressivos para serem relatados” (DIRETRIZES PARA O RELATO DA SUSTENTABILIDADE: PRINCÍPIOS PARA O RELATO E CONTEÚDOS PADRÃO, 2013).*

Nas quatro publicações a Matriz de Materialidade é apresentada como forma de apontar a priorização de temas que são destacados no relatório de sustentabilidade. Além disso, três empresas, das quatro selecionadas, declararam nos créditos dos seus Relatórios de Sustentabilidade que os documentos foram elaborados junto com a consultoria de uma empresa especializada na produção de relatórios com esse tema (nos três casos a empresa foi a Report), com envolvimento e coordenação de diferentes áreas como (1) Diretoria de Assuntos Regulatórios, Institucionais e Relações com a Imprensa (no caso da TIM); (2) Diretoria de Assuntos Corporativos e Relações Governamentais, Diretoria de Finanças Corporativas e Diretoria de Sustentabilidade (no caso da Natura); e (3) Diretoria de Meio Ambiente e Diretoria de Comunicação Corporativa (no caso da Vale). A Sulamérica Seguro e Previdência não incluiu os créditos no final do seu relatório, impossibilitando a identificação dos envolvidos no processo de elaboração do documento.

Também foi possível observar uma série de diferenças que podem indicar os variados estágios de evolução que as organizações apresentam em relação ao tema Sustentabilidade. A principal diferença identificada está relacionada ao nível de detalhamento e cuidado na transmissão de informações de interesse dos diversos stakeholders, pois enquanto um relatório realiza uma descrição focada em cada um de seus públicos de interesse, outro foca basicamente em informações relevantes aos acionistas.

Além disso, foi possível notar que das quatro empresas selecionadas, três optaram por apresentar em seus relatórios um número maior de indicadores e, em função disso, receberam classificação de nível de aplicação dos indicadores GRI superior.

Outro ponto importante que pode colaborar para o fato de alguns relatórios serem considerados superiores em relação à sua organização e seu grau de detalhamento é a experiência da empresa com a publicação das suas informações nesse formato. A Natura, por exemplo, é pioneira em relação às demais, pois além de apresentar seus relatórios desde 2001, também é a empresa que está presente na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) Bovespa há mais tempo (desde 2005), como pode ser visto no Quadro 4, a seguir:

<b>Empresa</b>	<b>Segmento</b>	<b>Ano que começou a publicar o Relatório de Sustentabilidade</b>	<b>Ano que começou a fazer parte da Carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial Bovespa</b>	<b>Nível de Aplicação dos Indicadores GRI do Relatório 2012</b>
<b>TIM</b>	Telecomunicações	2008	2008	B+
<b>Sulamérica</b>	Seguros e Previdência	2002**	2009	A+
<b>Natura</b>	Cosméticos	2001*	2005	A+
<b>Vale</b>	Mineração	2006	2011	A+

\*sendo intitulado Relatório Anual de Responsabilidade Social Corporativa em 2001, Relatório Anual de 2002 a 2009 e Relatório Natura de 2010 a 2012.

\*\* sendo de 2002 a 2007 intitulado de Balanço Social

Quadro 4: Informações iniciais básicas dos Relatórios de Sustentabilidade analisados

Fonte: construção própria

A experiência adquirida pela Natura ao longo dos anos pode ter contribuído para o aprimoramento das suas publicações e feito diferença na forma como a empresa expressa sua relação com o tema sustentabilidade, demonstrando maior alinhamento entre seu discurso e sua prática. Porém, não foi possível confirmar essa suposição em função da pesquisa ter se limitado à análise dos Relatórios de Sustentabilidade 2012 e não ter considerado aspectos de evolução do conteúdo dos documentos desde sua primeira veiculação até agora.

#### **4.1.**

##### **A Empresa TIM e o seu relatório de sustentabilidade 2012**

A TIM Participações S.A. é uma companhia de capital aberto do ramo de telecomunicações que chegou ao Brasil em 1998, consolidou-se como empresa nacional em 2002 e hoje atua em todo território brasileiro. É uma operadora de serviços de telefonia móvel, fixa, de longa distância e de transmissão de dados. De acordo com o seu relatório de sustentabilidade de 2012, a TIM é a segunda maior empresa de telefonia móvel do país e é líder no segmento pré-pago (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM, 2012, p.2 e p.3).

Sobre o seu posicionamento em relação à sustentabilidade, a TIM afirma que é a única do setor de Telecom que integra o Novo Mercado da BM&FBOVESPA, reconhecido como nível máximo de governança corporativa, além de compor o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e o Índice de Carbono Eficiente (ICO2), ambos da BM&FBOVESPA (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM, 2012, p.2 e p.4).

Os referenciais institucionais mencionados no relatório de sustentabilidade são três. O primeiro deles - a Missão - é:

*“Estar próximo ao cliente, oferecendo possibilidades inovadoras de conectividade, focando em suas expectativas e necessidades diversificadas, contribuindo como agente de evolução social por meio de uma gestão sustentável.” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM, 2012, p.3),*

Em seguida apresenta a Visão que é:

*“Ser a escolha número um dos clientes, oferecendo serviços inovadores e de alta qualidade, tornando-se referência de rentabilidade do mercado de telecomunicações no Brasil” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM, 2012, p.3)*

e os seguintes Valores: (a) Pró-atividade; (b) Transparência, (c) Velocidade; (d) Excelência Profissional; (e) Foco no cliente; (f) Espírito de equipe; (g) Inovação; e (h) Espírito Empreendedor (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM, 2012, p.3).

#### 4.1.1.

#### **Análise do relatório de sustentabilidade da TIM 2012**

O relatório de sustentabilidade da TIM 2012 começa destacando que segue as diretrizes GRI e que o documento:

*“reforça a prática de negócios sustentáveis e o compromisso com a gestão ética e transparente para alcançar o equilíbrio entre as dimensões econômicas, ambiental e social, agregando valor aos stakeholders” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM, 2012, p.1).*

Nessa introdução é possível identificar a intenção do relatório de reforçar a imagem de empresa que atua de forma sustentável e se preocupa em atender os interesses dos seus públicos.

Em relação à primeira categoria – **Relação com Stakeholder** - a TIM destaca que:

*“os negócios devem ser conduzidos levando em consideração as expectativas de todos aqueles que participam das atividades, interessam-se por elas e estão envolvidos nelas. Essa postura é fruto da gestão ética desempenhada pela companhia, que acredita que somente dessa maneira o negócio se manterá ao longo do tempo” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM, 2012, p.19).*

A publicação também informa que a empresa criou a política de engajamento com seus stakeholders para orientar e estimular o diálogo com os públicos de interesse da companhia e construiu uma matriz de materialidade com destaque para os 10 temas mais significativos para suas partes interessadas que sejam a base do seu relatório de sustentabilidade. Além disso, apresenta um quadro com os canais de relacionamento criados para atender cada público (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM, 2012, p.14).

Porém, ao analisar o conteúdo do relatório de sustentabilidade como um todo, nota-se que existe uma preocupação maior em prestar contas dos resultados financeiros da companhia e que alguns dados podem indicar que o discurso sobre considerar as expectativas de todos os públicos envolvidos pode não estar coerente com a prática apresentada no próprio documento. Um exemplo disso está no aumento de reclamações de clientes encaminhadas à Anatel e à Justiça em 2012 (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM, 2012, p.15), pois embora a empresa argumente que houve uma queda nas reclamações realizadas diretamente à TIM e ao Procon, esse resultado pode mostrar que os clientes não acreditam mais que a própria empresa vá solucionar os problemas e que passaram a encaminhar suas questões diretamente para a justiça e para a agência reguladora. Tal fato pode indicar que as expectativas dos clientes não estão sendo consideradas como prioridade.

Outro exemplo significativo da inconsistência do discurso mencionado anteriormente está na forma como a TIM se refere à Anatel, órgão regulador, desconsiderando sua importância como *stakeholder* quando descreve sua atuação como prejudicial ao seu negócio ao mencionar a limitação de vendas de novos pacotes da empresa em função dos problemas nos serviços prestados (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM, 2012, p.1).

Além disso, cabe destacar que a informação sobre a taxa de rotatividade também pode ser um indicador de que o público interno, funcionários da empresa, não está considerando que suas expectativas sejam atendidas, pois, apesar do pequeno declínio no último ano, a taxa foi de 40%, sendo mais da metade classificada como voluntária - por pedido de demissão (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM, 2012, p.31).

Com base nesses destaques foi possível relacionar o posicionamento da TIM ao elemento da racionalidade instrumental, indicado por Serva (1997), Maximização de recursos - que caracteriza a busca de eficiência e eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo - em função da forma como a empresa atua em relação aos seus públicos, especialmente funcionários e clientes, que, aparentemente, não são vistos como públicos prioritários para o seu negócio.

Em função dessas análises e assumindo a categorização proposta, entende-se que a TIM cita a importância dos públicos de interesse, mas não atua de forma efetiva no atendimento de suas demandas e que, aparentemente, não mostra na prática como considera as expectativas de todos seus stakeholders configurando-se como 1RI.

Em relação à segunda categoria - **Declarações e Referenciais Institucionais** - nota-se que a mensagem do Presidente ressalta que as equipes reavaliaram suas estratégias e investimentos para “garantir e reforçar o comprometimento da organização com ofertas inéditas” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM, 2012, p.1), o que pode demonstrar que a prioridade da empresa é o lançamento de serviços visando o aumento do retorno financeiro e não a melhoria dos serviços que já existem e não são bem avaliados pelos clientes.

Ainda em relação a esta categoria, pode-se destacar que as redações da Missão, Visão e Valores são vagas, com pouca consistência e sem justificativas que mostrem como a empresa vai, efetivamente, atuar para ter uma gestão sustentável. Na declaração de Missão foi possível identificar algumas citações superficiais, pois apesar da organização indicar que pretende “contribuir como agente de evolução social por meio de uma gestão sustentável” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM, 2012, p.3) a empresa não apresenta como fará

isso. Apesar de informar que a sustentabilidade é um dos temas considerados estratégicos, a organização indica que os dois pilares que compõem a base para as decisões de investimento são a inovação e qualidade (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM, 2012, p.4), sem mencionar como essas prioridades estão associadas com a gestão sustentável.

Já em relação à declaração de Visão observa-se que as questões centrais para a TIM são ser referência em rentabilidade e o posicionamento destacado no mercado. Tais temas são associados, basicamente, ao pilar econômico e não é citada questão alguma que possa estar vinculada com a gestão sustentável do negócio. Nessa análise também pode ser vista a categoria Equilíbrio Triple BottonLine que parece indicar para a supervalorização do viés econômico em relação aos outros dois pilares (ambiental e social).

Concluindo a análise dos referenciais institucionais, foi possível identificar que os Valores parecem também estar focados nos serviços (Velocidade e Inovação) e nos funcionários (Pró-atividade, Excelência Profissional, Foco no cliente, Espírito de equipe e Espírito Empreendedor) como base para atingir o objetivo de aumentar da produtividade, semelhante ao elemento Desempenho, descrito por Serva (1997), que trata da alta performance individual na realização de seu trabalho centrada na utilidade, que no caso é vender mais para gerar mais lucro para empresa. Essa análise reforça a tendência da empresa, mesmo publicando um discurso no qual afirma ser uma “agente de evolução social por meio de uma gestão sustentável” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM, 2012, p.3) de superestimar a importância do aspecto econômico e seus resultados financeiros, desconsiderando o valor das temáticas sociais e ambientais nas suas referências principais.

O único valor que poderia indicar o compromisso mais efetivo na relação com os clientes e demais *stakeholders* é a Transparência, que aparece como ação na criação do “Portal Qualidade” ou “Portas Abertas” para informar sobre os investimentos em instalações de antenas, ampliação de capacidade de rede etc. Porém, cabe destacar que em agosto de 2012, a Folha de São Paulo publicou uma matéria onde informou que a Anatel teria afirmado que a TIM “adulterou a base de cálculos e excluiu do universo de ligações milhares de usuários com problemas, para informar à agência reguladora que seus indicadores estavam dentro do exigido” (FOLHA DE SÃO PAULO, 2012).

Tal denúncia pode mostrar que esse valor não vem sendo realmente praticado pela companhia e que existe apenas como um discurso que visa fortalecer a imagem da organização, como indica a definição da categoria Imagem, criada por Carvalho e Medeiros (2013), que é vista como o código de racionalidade instrumental que indica ações que visam a fins específicos, no caso, melhorar a imagem da organização perante os stakeholders. Em função dessas análises e assumindo a categorização proposta, a categoria foi classificada como 2 RI.

Em relação à terceira categoria – **Aspectos legais** - destaca-se o tom de discurso de vitimização em relação às punições dos órgãos de controle, no caso Anatel, como pode ser visto no trecho a seguir:

*“Embora a empresa estivesse engajada em aplicar seus recursos em infraestrutura e investir na ampliação de rede para estimular a comunicação e aproximar pessoas, reclamações quanto à qualidade do serviço incentivaram a adoção de severas medidas pela Anatel a todo o setor. A TIM foi uma das operadoras mais prejudicadas ao ter a venda de serviços suspensa por um período de 11 dias, em 18 estados e no Distrito Federal” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM 2012, p.1).*

A empresa se posiciona como uma instituição que vinha se dedicando e investindo na melhoria dos serviços e qualificação da Anatel como severa, concluindo, assim, que foi a operadora mais prejudicada. O que chama atenção é a falta de responsabilização sobre o ocorrido, pois em nenhum momento nesse texto a TIM assume que existiam falhas na prestação de seus serviços e que foi isso que levou os consumidores a reclamarem, até chegar ao ponto da Anatel interferir a favor da melhor prestação de serviço no setor de telecomunicações.

Outro trecho, que confirma esse posicionamento e reforça a visão distorcida em relação à responsabilidade da TIM, cita: “Diante desse novo cenário de crise, foi necessário encontrar soluções eficazes para reverter os impactos negativos provocados pela decisão da Anatel” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM. 2012, p.1). Novamente a empresa considera a ação da Anatel como responsável por desencadear uma crise e prejudicar os negócios. Nessa análise também cabe destacar que tal discurso pode indicar que a TIM não assume seus erros diante dos seus consumidores e desqualifica a importância da Anatel como stakeholders fundamental, que regula os serviços de telecomunicações e que

existe para garantir o cumprimento das leis e regras impostas ao segmento a favor do mercado como um todo.

Também sobre esta categoria, é preciso destacar que a TIM apresentou ações importantes em 2012 como a criação da Política Anticorrupção com políticas globais para o combate ao suborno(RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM. 2012, p.11), criou um código de ética e ofereceu capacitação sobre ética para seus novos colaboradores(RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM. 2012, p.10), e iniciou um projeto de adequação à Política Nacional de Resíduos Sólidos com investimento em capacitação sobre o tema(RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM. 2012, p.23). Embora sejam temáticas que envolvam questões de natureza legal, a TIM não realizou apenas ações que possuem caráter obrigatório, como é possível observar no investimento em capacitação para os funcionários sobre o tema Ética e a obtenção de certificações.

O relatório de sustentabilidade informa que a TIM obteve duas certificações importantes como a ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004(RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM. 2012, p.2, p.5 e p.9), que deveriam atestar a qualidade dos serviços prestados e o respeito ao meio ambiente, respectivamente, e que, além disso, podem ser consideradas uma forma de legitimar o compromisso da empresa com a qualidade do serviço ofertado aos clientes e com o meio ambiente. Mas o que chama atenção é que, mesmo com a certificação ISO 9001:2008, a TIM recebeu 13.540 reclamações no Procon, 283.840 reclamações na Anatel, 73.942 reclamações na justiça, fora as 4.514.802 reclamações recebidas nos canais próprios da TIM(RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM. 2012, p.15), números que podem indicar que a empresa, mesmo certificada, ainda não corresponde às necessidades dos seus clientes.

Em relação à ISO 14001:2004, chama atenção o fato da empresa ter sido certificada no mesmo ano em que foi multada no valor de R\$ 1,5 milhão, referentes à 79 multas por “não conformidade ambiental”, além do registro de 244 autos de infração, 453 processos administrativos ativos, 46 judiciais e três termos de ajustamento de conduta ainda em curso(RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM. 2012, p.29).

Em função dessas análises e assumindo a categorização proposta, aparentemente, a organização apresenta questões de inadequação na prestação do serviço e nos aspectos ambientais e a certificação parece disfarçar tais problemas, fato questionável, especialmente, em uma empresa que propaga como valor a transparência. Tais constatações identificam essa categoria como 3 RI.

Em relação à quarta e última categoria - **Equilíbrio Triple BottonLine** - chama atenção no relato da TIM que mesmo informando que o Comitê de Controle Interno de Governança Corporativa, responsável pelos assuntos relacionados à gestão sustentável/sustentabilidade, está ligado ao Conselho de Administração, o relatório indica que a remuneração dos membros deste Conselho, da Diretoria Executiva e dos demais Executivos não está relacionada ao desempenho social e ambiental da empresa. Ou seja, existem pessoas responsáveis por tomar decisões sobre investimentos e políticas para área de sustentabilidade, mas os resultados sociais e ambientais não interferem na remuneração destes. Já os resultados econômicos sim. Sendo assim, é possível questionar a validade dessas decisões voltadas para o desenvolvimento sustentável da empresa, uma vez que estas não têm a mesma importância estratégica para a companhia que o lucro tem. A dúvida sobre a coerência do relato aumenta quando a TIM afirma que seu relatório de sustentabilidade que:

*“reforça a prática de negócios sustentáveis e o compromisso com a gestão ética e transparente para alcançar o equilíbrio entre as dimensões econômica, ambiental e social, agregando valor aos stakeholders” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA TIM. 2012, p.1),*

pois se a empresa deseja, efetivamente, atingir o Triple BottonLine, ou tripé sustentável, deveria dar o mesmo enfoque estratégico às três dimensões, e isso incluiria o fator remuneração por resultados, como foi analisado anteriormente.

Em função dessas análises e assumindo a categorização proposta, mesmo entendendo o aparente esforço da empresa para compreender melhor como tema sustentabilidade deve fazer parte do seu negócio, o discurso do Relatório de Sustentabilidade 2012 reflete que a prioridade da companhia é a garantia do lucro para seus acionistas e que os demais temas são, pelos menos até o momento, secundários e não são considerados estratégicos. A decisão da TIM, de priorizar o aspecto econômico, está alinhada à visão de Friedman (2002) que indica que a empresa é responsável somente perante seus acionistas e que a sua

responsabilidade social é gerar lucros e aumentar o retorno dos investimentos aos acionistas, considerados o alicerce da empresa. Esse posicionamento classifica essa categoria como 4 RI.

Ao ler o documento fica evidente que existe um desejo de utilizar os aspectos sociais e ambientais para reforçar a imagem institucional, que por consequência, pode aumentar o valor das ações da empresa. Embora isso não esteja declarado, é possível identificar que a lógica que permeia o negócio é a garantia do aumento do lucro, mesmo que para isso seja necessário cortar recursos para a área social, como foi informado no próprio relatório de 2012.

Esse comportamento parece confirmar a definição de Tenório (1990) sobre a racionalidade instrumental que indica o predomínio da instrumentalização da ação social dentro das organizações. Tal característica aponta, então, para uma racionalidade instrumental que ressalta o uso do discurso sobre gestão sustentável como meio para atingir o ganho de imagem e formação de uma reputação organizacional positiva que garanta a valorização das suas ações, sua principal finalidade.

Esse desequilíbrio entre a racionalidade instrumental (a análise do relatório enquadrando todas as quatro categorias na classificação Racionalidade Instrumental - RI) e a racionalidade substantiva, praticamente ausente no discurso analisado, pode ser amenizado nos próximos anos se os resultados dos investimentos que ocorreram em 2012 citados anteriormente forem bem sucedidos e se TIM começar a avançar na aplicação prática das intenções de alcançar o equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais proposto por Elkington (1994).

#### **4.2.**

#### **A Empresa Sulamérica Seguros e Previdência e o seu relatório de sustentabilidade 2012**

Com 117 anos de atuação, a Sulamérica é o maior grupo segurador independente do Brasil e atua nos ramos de Seguro Saúde e Odontológico, Automotivo e Ramos Elementares, que inclui seguros massificados, empresarial, habitacional, de riscos industriais e comerciais, além de transportes e cascos, entre outros. No segmento de Pessoas, comercializa Seguros de Vida e produtos de Previdência. Há quinze anos, a Sulamérica abriu uma nova frente de negócios e começou a atuar da Gestão de Ativos, área que vem

contribuindo significativamente para os resultados da companhia (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA SULAMÉRICA 2012, p.9).

Sobre o seu posicionamento em relação à sustentabilidade, a Sulamérica afirma em seu relatório de 2012 que vem aprimorando suas práticas e políticas de Governança Corporativa e Sustentabilidade, além de assumir compromissos significativos como se tornar empresa signatária do Pacto Global das Organizações das Nações Unidas e dos Princípios para Sustentabilidade em Seguros (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA SULAMÉRICA 2012, p.29).

Seus referenciais institucionais não aparecem descritos no relatório de sustentabilidade, mas o documento indica um link para site da empresa (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA SULAMÉRICA 2012, p.53) que informa que sua Missão é “Assegurar proteção financeira e tranquilidade aos nossos clientes, em uma relação única de agilidade, confiança e transparência”, sua Visão é “Até 2012, ser a empresa preferida por clientes e corretores, nos principais mercados em que atua, estando entre as mais rentáveis” e seus Valores são(a) “Buscamos sempre os melhores resultados- Não nos contentaremos em apenas atingir metas. Trabalharemos sempre para superá-las”; (b) “Cumprimos o que prometemos- Seremos responsáveis nas promessas e obstinados nas entregas”; (c) “Somos acessíveis e dinâmicos- Estaremos sempre prontos para atender da melhor forma possível”; (d) “Valorizamos os colaboradores e o trabalho em equipe- Respeitaremos cada funcionário e incentivaremos as vitórias coletivas”; e (e) “Somos comprometidos com a sustentabilidade - Trabalharemos com o propósito de criar um mundo melhor”.

#### **4.2.1.**

##### **Análise do relatório de sustentabilidade da Sulamérica 2012**

O Relatório de Sustentabilidade da Sulamérica 2012 começa destacando, por meio da fala do Presidente do Conselho de Administração, que sua boa performance “deve ser encarada como uma mensagem de força e resiliência de um modelo baseado no crescimento sustentável” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA SULAMÉRICA 2012, p.2) e que o trabalho da companhia está baseado em um planejamento estratégico de longo prazo. Cabe destacar que planejamento estratégico de longo prazo é essencial para o

desenvolvimento sustentável das organizações, pois exige mudanças significativas nos processos organizacionais e demanda um tempo razoável para que os resultados ocorram dentro da lógica do tripé da sustentabilidade, trazendo resultados ambientais, sociais e econômicos positivos.

Na primeira categoria – **Relação com Stakeholders** - verifica-se que a relação com os públicos de interesse da organização parece ser pensada de forma estratégica, pois existem exemplos de ações criadas para envolver alguns de seus stakeholders em processos mais sustentáveis. Alguns desses casos são retratados no relatório como a avaliação criteriosa dos prestadores de serviço de reparos (no ramo de seguro de automóveis) em quesitos trabalhistas e ambientais e o projeto Guincho Selo Verde, realizado no Rio de Janeiro em parceria com o Governo do estado, que incentiva que a frota contratada utilize biodiesel e realiza uma inspeção periódica para garantir a manutenção da certificação (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA SULAMÉRICA 2012, p.14). De acordo com o Relatório de Sustentabilidade, 64% dos atendimentos realizados em 2012 no estado do Rio foram feitos por veículos certificados pela companhia.

O documento ressalta também que o investimento responsável é uma preocupação constante da empresa e que as políticas de investimento sustentáveis aplicadas foram muito importantes durante os processos de tomada de decisão. De acordo com o relatório, a organização sempre considera os critérios do PRI (*Principles for Responsible Investment* na sigla em inglês, ou Princípios para o Investimento Responsável, na tradução livre que tem como principal objetivo colaborar com a integração dos temas ambientais, sociais e de governança (ESG) pelos investidores institucionais na tomada de decisões em investimentos e, portanto, aperfeiçoar os retornos de longo-prazo aos beneficiários) na alocação dos recursos e estende isso a toda sua cadeia de valor, quando exige que as corretoras que comercializam seus produtos também sigam tais princípios (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA SULAMÉRICA 2012, p.19).

Em relação às questões de Governança, que atingem diretamente seus stakeholders, a Sulamérica informa em seu relatório que segue o regulamento de práticas diferenciadas de governança corporativa, obrigatória para o segmento de seguros, para garantir a transparência e também destaca que a organização adota de maneira voluntária políticas corporativas que visam fortalecer seu alinhamento com as melhores práticas de governança.

As informações sobre o atendimento aos clientes são classificadas no desempenho de governança. O relatório destaca que a Sulamérica realiza pesquisas com seus públicos estratégicos e ressalta que 81% dos clientes declararam-se satisfeitos com o atendimento da Central de Atendimento (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA SULAMÉRICA 2012, p.40).

A publicação também traz uma extensa lista de prêmios e reconhecimentos de diversas Revistas, Associações etc. obtidos em 2012, dividido por áreas temáticas (Atendimento ao Cliente, Relações com Investidores e Seguros). Tais premiações e menções de destaque em relação aos acionistas e aos clientes são importantes, pois podem indicar o compromisso da companhia com alguns grupos de stakeholders (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA SULAMÉRICA 2012, p.10).

De acordo com a empresa, o conteúdo do relatório foi pensado de forma que atenda aos diferentes Stakeholders estratégicos da companhia e que reflita os cinco temas mais relevantes identificados na Matriz de Materialidade: (a) Qualidade do Serviço e Atendimento; (b) Inovação em Produtos e Serviços; (c) Desenvolvimento do Capital Humano; (d) Responsabilidade na Cadeia de Valor; e (e) Educação Financeira e Uso Consciente do Seguro (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA SULAMÉRICA 2012, p.29).

No processo de construção do relatório houve a fase de engajamento dos stakeholders, na qual os representantes dos diferentes públicos de interesse (corretores, clientes, órgãos reguladores, investidores, acionistas e prestadores de serviço) foram ouvidos para identificar a validação dos temas selecionados como prioritários para o relato. Isso pode demonstrar que a Sulamérica considera seus stakeholders como principais leitores e que o relatório de sustentabilidade é uma ferramenta de comunicação com essas partes interessadas que demandam por informações e dados que impactam nas suas relações. Em função dessas conclusões, a classificação da categoria é 1RS.

Em relação à segunda categoria - **Declarações e Referenciais Institucionais** - destaca-se que no texto de apresentação do Presidente da Sulamérica informa que o Comitê de Sustentabilidade se tornou uma assessoria diretamente ligada ao Conselho de Administração, e que com isso a sustentabilidade ganhou destaque e tornou-se um tema mais estratégico para a organização. Porém, ao longo de sua fala foi possível observar que o tom do discurso é mais voltado para os resultados econômicos da companhia, destacando a receita recorde em prêmios de seguros, a pressão do cenário econômico, desempenho das carteiras com expansão de vendas e investimentos em “Capital Humano” e em Tecnologia da Informação com vistas a melhorar o serviço prestado e com isso ampliar o resultado econômico da empresa (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA SULAMÉRICA 2012, p.3).

Em relação à sua declaração de Missão e Visão nota-se também o enfoque nos resultados financeiros, quando, por exemplo, destaca que pretende estar entre as mais rentáveis do mercado. Apenas quando trata dos seus Valores a companhia se refere ao tema sustentabilidade ao informar que são comprometidos com a sustentabilidade. Nesse sentido, a análise desses referenciais associada à declaração de apresentação do Presidente parece mostrar que, mesmo indicando que pretende atuar de forma comprometida com o crescimento sustentável, a organização ainda apresenta um discurso pouco voltado para esse compromisso mais amplo que mostraria sua atenção aos três pilares de desenvolvimento (social, ambiental e econômico), caracterizando-se, assim, como 2 RI.

Em relação à terceira categoria – **Aspectos Legais** - a Sulamérica relata que tem participação ativa junto aos órgãos de controle que regulamentam suas áreas de atuação para garantir o posicionamento do setor sobre as normas e para entender e auxiliar na construção de boas práticas (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA SULAMÉRICA 2012, p.25). Cabe destacar que ações como a adoção voluntária de medidas que aumentem a transparência na comunicação com seus stakeholders e a aproximação dos órgãos de controle a fim de participar ativamente das decisões que favoreçam a regulamentação do setor devem ser encaradas como uma demonstração de amadurecimento da organização que entende seu papel de protagonista nas mudanças para o desenvolvimento sustentável. Porém, não fica claro como esse trabalho é desenvolvido pela organização e se sua influência está focada na garantia dos seus

interesses financeiros ou se efetivamente atua a favor de um processo de regulação justo e adequado ao seu segmento.

A Sulamérica indica em sua publicação que busca atuar a favor dos órgãos de regulamentação e que busca uma relação de confiança e respeito com seus clientes, embora também não fique claro quantas causas de acusação à empresa foram encaminhadas para a justiça em 2012 e se restringe a informar sobre muitas acima de um milhão, valor que, segundo a própria empresa, é considerado significativo (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA SULAMÉRICA 2012, p.60, p.70, p.71 e p.72).

Em função da ausência de dados mais esclarecedores, foram pesquisadas em sites de tribunais de justiça e alguns portais de notícia informações que indicassem a idoneidade da empresa e confirmassem seu bom desempenho no aspecto legal. Porém, diversas matérias retratam falhas graves no aspecto jurídico por parte da empresa, como o caso publicado no Portal da Folha de São Paulo de uma ação movida em função da falta de clareza nas cláusulas contratuais que definem o valor do reembolso do plano de saúde. De acordo com a matéria de julho de 2012 (ano analisado no relatório), a fórmula de cálculo de reembolso apresentada no contrato, obrigatória por lei, não estava clara, dando margem a diferentes interpretações, fato que pode indicar a falta de transparência e de compromisso da organização com seus clientes.

Esse contraponto demonstra que o relatório, apesar de destacar de forma muito eficiente os aspectos legais que cumpre, não é transparente e opta por não informar sobre as ações que estão na justiça e as respectivas ações para atendê-las. Sendo assim, entende-se que ainda não é possível considerar que as informações sobre a dimensão legal são consistentes e transparentes e que a empresa ainda precisa aprimorar seu relato sobre suas respostas à justiça, especialmente no que tange aos seus consumidores. Em função dessa análise a categoria foi classificada como 3 RI.

Em relação à última categoria - **Equilíbrio Triple BottonLine** - o relatório apresenta os principais indicadores e na análise foi possível identificar que todos são relacionados ao desempenho operacional e econômico, o que pode indicar que, apesar do discurso inicial que preconiza o crescimento sustentável, existe a predominância e a valorização do pilar econômico.

Além disso, o documento destaca que foram gastos R\$ 1,3 milhões, sendo que um pouco mais de R\$ 1 milhão são recursos de incentivos fiscais em ações das áreas Ambiental, Social e de Governança (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA SULAMÉRICA 2012, p.37). A publicação também ressalta que esse valor é 30% menor do total investido no ano anterior em função da redução dos recursos próprios da companhia que eram destinados às ações socioambientais. Segundo o documento, tal queda ocorreu “em virtude da elaboração da estratégia da companhia” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA SULAMÉRICA 2012, p.37), que não explica de forma efetiva a causa da redução da aplicação dos recursos nas áreas sociais e ambientais e demonstra uma certa incoerência em relação a todo o discurso inicial que destaca a sustentabilidade como estratégica para a organização.

Em relação ao desempenho ambiental é possível destacar que a Sulamérica passou a mensurar e controlar o uso da energia elétrica, além de promover a substituição de aparelhos eletrônicos por novos que consomem menos energia. A empresa também informa que pelo terceiro ano seguido elaborou seu inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) e vem atuando junto aos seus fornecedores para promoção da redução das emissões de suas operações (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA SULAMÉRICA 2012, p.39).

Sobre a emissão e descarte de resíduos, o relatório informa que houve um aumento de 96% na destinação de resíduos para aterros sanitários, em função de algumas mudanças que ocorreram na operação, mas que houve uma redução significativa no descarte de papel, principal resíduo gerado na sua operação, chegando ao resultado de menos 408 toneladas de papéis. De acordo com o documento, a redução da utilização dos papéis foi um resultado da revisão dos processos e sistemas da empresa que vem ocorrendo em função das novas estratégias de sustentabilidade (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA SULAMÉRICA 2012, p.40).

Ao tratar do seu desempenho social, a empresa destaca ações que seriam “serviços a sociedade” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA SULAMÉRICA 2012, p.37), mas inclui o Motorista Amigo que na verdade se trata de um serviço exclusivo ao segurado Sulamérica e que atende a uma necessidade do negócio (reduzir a quantidade de acidentes causados por motoristas alcoolizados), a Assistência Escolar Online que também é um serviço exclusivo ao cliente que adquire o produto Previdência Educaprevi, além do Portal Previdência Sem Blablabla que nada mais é do que uma plataforma virtual que traz informações sobre previdência privada e anuncia os produtos Sulamérica para essa área (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA SULAMÉRICA 2012, p.37). Tais ações têm seu mérito, mas não deveriam ser apresentadas como investimento na área social como serviços à sociedade por se tratarem, na verdade, de desdobramentos de serviços da empresa para seus clientes. Tais argumentos convergem para classificação 4 RI.

Aparentemente, a Sulamérica parece ser uma empresa que vem aprimorando suas ações e que passou a introduzir a temática da sustentabilidade em suas estratégias de negócio de forma, relativamente, bem estruturada. Mesmo focando mais no pilar econômico ao destacar o desempenho mais associado ao lucro da empresa, a companhia ressalta a importância dos *stakeholders* na seleção dos temas que merecem maior destaque e transparência. Porém, como foi observado anteriormente, a Sulamérica reduziu seus investimentos nas ações socioambientais, ainda não possui uma matriz de informações gerenciais que garanta a mensuração de todos os indicadores selecionados de forma completa e considerou como ações para sociedade projetos e/ou ações que na verdade são seus serviços ou desdobramentos de seus produtos (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA SULAMÉRICA 2012, p.37). Esses fatores podem indicar que a organização ainda não valoriza efetivamente os pilares social e ambiental, apesar de apresentar intenções, demonstradas no discurso do relatório, de se tornar uma empresa alinhada à sustentabilidade.

Com isso, pode-se concluir que a empresa apresentou avanços em ações voltadas aos seus stakeholders e que parece aderir a alguns conceitos importantes da gestão sustentável como influenciar positivamente a atuação de seus prestadores de serviço a favor da sustentabilidade. Apesar disso, a Sulamérica utiliza o discurso sobre a responsabilidade social e ambiental ainda de forma superficial e não parece dar o mesmo valor para temáticas sociais e ambientais como dá para o econômico. Mesmo ressaltando sua preocupação com a inclusão da sustentabilidade em suas estratégias organizacionais, a diminuição dos investimentos nessas áreas pode indicar que tais temas não são realmente prioritários para a companhia, se comparados com as questões econômicas como desempenho operacional e financeiro, destacados nos principais indicadores. Tal ação pode ser vista como um caminho para construir uma reputação organizacional positiva, especialmente para os seus *stakeholders*.

As análises de cada uma das categorias apontam para predominância da racionalidade instrumental. Apenas a categoria *stakeholders* parece indicar a presença da racionalidade substantiva em função do cuidado que a empresa diz ter com seus públicos. Porém, ao mesmo tempo, verificou-se que existem questões éticas importantes em relação aos clientes que podem indicar que nem todos os públicos são atendidos da forma como o relatório mostra. Sendo assim, conclui-se que a Sulamérica parece utilizar o discurso sobre a inclusão da sustentabilidade na estratégia organizacional como forma de fortalecer sua reputação diante de seus stakeholders, melhorando sua imagem perante seus públicos interessados. Tal conclusão parece corroborar com a abordagem de Schoroeder (2004) que sugere que as organizações investem nas ações sociais e de sustentabilidade para ampliar seu poder diante da sociedade, pois as pessoas demonstram ser mais tolerantes aos abusos de empresas que oferecem compensações sociais ou ambientais.

#### **4.3.**

#### **A Empresa Natura e o seu relatório de sustentabilidade 2012**

Indústria de cosméticos criada em 1968, recebeu o nome Natura em função dos ativos vegetais presentes na composição dos seus produtos. A empresa lançou, na década de 1970, seu catálogo no qual apresentava informações detalhadas sobre a forma de utilizar seus produtos e se tornou uma ferramenta fundamental para as consultoras e consultores no atendimento de seus

clientes. Atualmente a companhia é líder no setor de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil, atua em diversos países do mundo, reúne cerca de 1,5 milhões de consultores Natura e afirma que construiu em sua trajetória o compromisso com o desenvolvimento sustentável, a qualidade das relações e a promoção do Bem estar bem - slogan da empresa (NATURA, 2013a).

Em 2000, a Natura lançou a linha Ekos e passou a ser identificada como uma empresa que conhece, pesquisa e utiliza a biodiversidade brasileira de forma sustentável, e que contribui para a sua preservação. A partir do lançamento desta linha de produtos e do reconhecimento obtido, a organização passou a reforçar, cada vez mais, sua relação com o meio ambiente e sua responsabilidade socioambiental. De acordo com a empresa, os princípios que norteiam o desenvolvimento de produtos da linha Ekos são: responsabilidade ambiental, embalagens com menor quantidade de materiais, embalagens recicladas e recicláveis, refis para todos os itens e fórmulas biodegradáveis (NATURA, 2013b).

Uma década depois, a Natura implementou o uso do refil ecologicamente correto e todo o plástico utilizado nas embalagens de refis passou a ser produzido a partir da cana-de-açúcar, uma fonte de energia vegetal e renovável, diferente do plástico comum, derivado do petróleo. Também nesse período, a organização criou seu Instituto, organização sem fins lucrativos que, segundo a empresa, tem como objetivo expandir e fortalecer as iniciativas, além de aperfeiçoar os processos internos e as práticas de gestão e governança das ações sociais realizadas. De acordo com a Natura, a promoção da educação é, também, o pilar que fundamenta todas as atividades do Instituto Natura (NATURA, 2013c).

Cabe destacar que desde dezembro de 2006 a empresa não realiza testes em animais para desenvolver seus produtos. A Natura justifica que essa decisão está alinhada com sua razão de ser, que se traduz no desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços que promovam o bem estar bem. Como alternativa, utilizam técnicas avançadas de avaliação que incluem modelos computacionais, pesquisa e revisão contínua dos dados publicados em literatura científica do mundo todo e testes in vitro, que também são aceitos pela comunidade científica internacional. Além disso, constituíram uma equipe de cientistas que atua com tecnologias inovadoras para tornar as avaliações dos produtos cada vez mais precisas e eficazes e formaram uma rede de parcerias com

o meio acadêmico, laboratórios e entidades de classe para difundir e estimular o fim de testes em animais no segmento cosmético local e internacional.

Em seus referenciais institucionais destaca sua Missão que é

*“nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem. Bem-estar é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. Estar bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA 2012, p.3).*

Ao mesmo tempo, e de forma complementar, a sua Visão é de que

*“a Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA 2012, p.3);*

Por último, seus Valores são: (a) “Compromisso com a Verdade: Ser autêntico e íntegro, mantendo o compromisso consigo mesmo e com os outros. Defender o que acredita e agir de acordo com o discurso”, (b) “Cuidar das Relações: Fazer junto é melhor. Abrir-se para o outro, com generosidade e empatia, criando um ambiente de confiança com vínculos de qualidade. Reconhecer que o outro é diferente de você, ouvir sem julgamento, respeitar sua opinião, acolhendo divergências em busca do melhor resultado para o todo”, (c) “Aperfeiçoamento contínuo: Melhorar sempre, evoluir em todas as dimensões: material, emocional, intelectual e espiritual. Buscar continuamente o autoconhecimento, reconhecendo seus próprios talentos e limitações. Criar um ambiente que promova a aprendizagem, o aperfeiçoamento contínuo e reconheça a alta performance”, (d) “Fazer bem-feito: Ser obstinado em fazer tudo com simplicidade, porém com beleza, qualidade e cuidado com os detalhes. Ter disciplina para cumprir o combinado”, (e) “Inovação: Empreender, ser protagonista, fazer o que nunca foi feito e assumir os riscos”, (f) “Questionar continuamente o já estabelecido e estimular-se com a busca do novo”, (g) “Desenvolvimento Sustentável: Entregar permanentemente resultados superiores e valor relevante nas dimensões econômica, social e ambiental. Gerir o curto prazo com o compromisso de construir o futuro da empresa”, (h) “Prazer e Alegria: Encarar os desafios do dia a dia com otimismo, leveza e bom humor”, e (i) “Celebrar as conquistas, alimentando o entusiasmo e a energia que nos encorajam

a evoluir e a continuar fazendo mais e melhor. Encontrar no trabalho realização, afinidade com seu propósito de vida, colocando significado em tudo o que é feito” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA 2012, p.3 e p.4).

Além disso, o relatório lista as chamadas crenças da organização que são (a) “A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente”, (b) “Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações”, (c) “A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade”, (d) “O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações”, (e) “Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo”, (f) “A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações”, e (g) “A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA 2012, p.3).

#### **4.3.1. Análise do relatório de sustentabilidade da Natura 2012**

Em relação à primeira categoria – **Relação com Stakeholders** - o relatório indica que a estratégia de sustentabilidade da companhia nasce do processo de relacionamento e engajamento com os públicos de interesse e que são esses públicos que colaboram para identificação de temas socioambientais prioritários para definição dos negócios. Além disso, a empresa afirma que quer

*“ter um olhar ampliado a respeito dos nossos impactos em toda nossa cadeia de valor, que inclui fornecedores, a malha logística, o trabalho das Consultoras Natura e que alcança o descarte final dos nossos produtos” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA 2012, p.32).*

A Natura se coloca como protagonista em um processo de indução de mudanças e, segundo o relatório de sustentabilidade, consideram que a sua atuação incentiva o autodesenvolvimento e a ampliação da consciência sobre a sustentabilidade da rede formada por colaboradores, consultores, consumidores, fornecedores e comunidades fornecedoras, acionistas, além da imprensa, organizações da sociedade civil e órgãos públicos. Em função disso, um dos temas prioritários da sua gestão é “Qualidade das Relações”, pois a organização indica que só cuidando das relações, valorizando a escuta, o diálogo e a criação coletiva é possível que tanto indivíduos quanto as relações evoluam (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA 2012, p.33).

De acordo com o relatório de sustentabilidade, em 2012 a empresa revisou sua matriz de públicos de relacionamento para priorizar aqueles que necessitam de mais atenção em função do seu vínculo com a organização e os stakeholders selecionados são os consultores Natura, consumidores, colaboradores e fornecedores. Para verificar se essas relações estão se fortalecendo, a empresa cria indicadores com metas anuais que mensuram a lealdade e o engajamento desses stakeholders em relação à organização. Essa mensuração é fundamental para Natura, pois ela afirma que

*“as relações estão no centro da nossa forma de fazer negócio e por esse motivo uma das nossas prioridades é a melhoria contínua da qualidade do relacionamento que mantemos com todos os nossos públicos” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA, 2012 p.45).*

A publicação relata ainda que a empresa cria espaços para manter a comunicação com seus stakeholders como Painéis de Diálogo, no qual os públicos expressam sua opinião sobre os temas relacionados à tomada de decisão que podem tratar desde a criação de uma nova fábrica da Natura até assuntos mais amplos como consumo consciente; Workshops Virtuais, que viabilizam o acesso para um número maior de participantes que usam ferramentas *online*; entre outros. Embora a Natura tenha realizado um número menor de encontros presenciais em 2012, o que resultou numa queda de 50% no número de participantes, a empresa afirma que essa foi uma opção para garantir que as discussões sejam aprofundadas e que os grupos menores favorecem que a organização dê mais foco nos temas centrais (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA, 2012 p.45).

Outra questão importante que a Natura destaca em relação aos seus stakeholders é sobre a diversidade, que engloba não apenas etnia e gênero, mas também nacionalidade e religião. Segundo o relato, a organização cria ações e investe em ambientes que promovam a inclusão (de mulheres, negros e deficientes) e valoriza o multiculturalismo como forma de obter experiências globais (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA, 2012 p.48).

Uma área que merece destaque no relato é sobre a política adotada pela empresa para mulheres e sua participação em movimentos que defendem a presença das mulheres em cargos de liderança. As mulheres representam 64% do quadro de funcionários e, além dos benefícios comuns aos homens, recebem o benefício da licença maternidade de seus meses, disponibilizam um berçário para crianças até dois anos e 11 meses de idade, flexibilizam o horário de trabalho para o período de amamentação e colocam uma equipe de médicos e assistentes sociais à disposição durante a licença maternidade. Em relação à remuneração, a empresa admite que mesmo com esse esforço, em 2012, o número de homens que ocupam cargos com grupos salariais mais altos ainda é superior ao número de mulheres. Porém, o relatório destaca que quando ocupam o mesmo cargo, mulheres e homens recebem o mesmo salário (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA, 2012 p.61 e p.62).

Sobre o percentual de rotatividade, a Natura informa que ficou em 9%, sendo que desse total 71% foram provocados pela empresa em função do mau desempenho de alguns funcionários. De acordo com o relatório, a organização vem aprimorando sua gestão de desempenho e que oferece um plano de acompanhamento de desempenho de seis meses para os funcionários que apresentam resultados abaixo do esperado. A demissão ocorre quando o funcionário não recupera seu desempenho até o final desse período. De acordo com a empresa, existe um alto investimento na relação com seus colaboradores para garantir a retenção desses (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA, 2012 p.63).

A relação com as consultoras Natura também está destacada e, de acordo com relatório, a satisfação das consultoras que atuam no Brasil, em 2012, chegou a 90%. Cabe destacar que a empresa focou sua atuação em treinamentos para atender às demandas de qualificação desse público e que, só nos treinamentos presenciais para iniciantes, 343 mil consultoras participaram e registraram 92% de consultores iniciantes treinados. Além disso, a Natura envolve suas consultoras em ações sobre sustentabilidade (como o evento Rio +20), empreendedorismo e desenvolvimento local para que tenham contato com temas significativos para a organização e entendam a essência do trabalho que realizam (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA, 2012 p.70 e p.72).

Sobre seus consumidores, a Natura indica em seu relatório que vem aprimorando seus canais de comunicação que vão desde a criação do Espaço Conceito, inaugurado em 2012 para promover a experiência com a marca, até canais digitais/ virtuais como programa semanal de TV “Aqui tem Natura” que fala sobre beleza, saúde, sustentabilidade e empreendedorismo social (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA, 2012 p.81).

O resultado do investimento nessa relação é a boa avaliação dos consumidores sobre a marca, pois em 2012 a avaliação global de pesquisa de imagem da marca no Brasil chegou a 79%. Porém, os percentuais de Lealdade e Preferência tiveram uma pequena queda, sendo que o primeiro ficou com 51% (em 2011 estava com 66%) e o segundo ficou com 46,5% (em 2011 estava com 47%). Segundo a Natura, esse resultado é fruto do aumento da competitividade do mercado de cosmético (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA, 2012 p. 82).

Em relação aos canais de comunicação para reclamações ou troca de produtos, o relatório informa que houve uma queda de 15% no número de ligações para o Serviço de Atendimento ao Consumidor Natura e uma queda de 60% de reclamações no Procon (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA, 2012 p.84 e p.85). Tais quedas podem indicar que a empresa vem trabalhando para melhorar o atendimento aos seus consumidores e que vem solucionando os problemas que geravam reclamações. Complementarmente, verificou-se que a reputação da empresa no site Reclame Aqui está classificada como Boa, com 100% das demandas atendidas, informação que parece confirmar a análise anterior. O relatório afirma que este site reconheceu a empresa como a

que melhor trata as reclamações e que atende mais rapidamente os casos registrados.

Sobre o relacionamento com seus fornecedores, a Natura acredita que é fundamental preservar sua atuação responsável por toda sua cadeia de valor e em função disso investe em ações que possam incentivar que seus fornecedores atuem de forma responsável atendendo aos critérios importantes para o desenvolvimento sustentável. Para garantir isso, a Natura, além de treinar, acompanha indicadores com resultados de seus fornecedores sobre geração de resíduo, consumo de água, investimento em educação e treinamento de colaboradores, índice de acidentes de trabalho, inclusão social e investimento social privado. De acordo com a empresa, é importante que seus parceiros assumam compromissos com esses fatores socioambientais para contribuir para o desenvolvimento sustentável de toda a cadeia produtiva. Apesar de todo esse trabalho, em 2012, houve uma queda no percentual de Satisfação e de Lealdade dos fornecedores, sendo que o primeiro chegou a 79% (contra 81% em 2011) e o segundo obteve 23% (contra 27% em 2011) (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA, 2012 p.87 e p.88).

Outro destaque importante sobre a relação da Natura com seus fornecedores é a premiação (Prêmio Qlicar) de parceiros que contribuem para aprimorar processos e produtos da marca e atuam de forma sustentável, respeitando os padrões de qualidade de prestação de serviços, impactos sociais e ambientais (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA, 2012 p.88). Tal iniciativa ressalta ações bem sucedidas que favorecem a presença da sustentabilidade na cadeia de valor e visa incentivar que as demais parceiras busquem esse caminho.

A Natura também demonstra em seu relatório a preocupação com as Comunidades Fornecedoras, principais responsáveis pela extração de insumos usados na fabricação de produtos da empresa. De acordo com o relatório, a organização manteve relação com 36 comunidades de diferentes regiões do Brasil e beneficiou 3.571 famílias que compõem as comunidades fornecedoras (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA, 2012 p.91).

A publicação destaca ainda que a Natura realizou um repasse 20% maior em 2012 em relação ao ano anterior chegando ao total de R\$ 12,1 milhões, sendo um pouco mais de R\$ 3 milhões destinados à repartição de benefício por acesso ao patrimônio genético ou conhecimento tradicional. Além disso, o relatório cita a existência da Política Natura de Uso Sustentável da Sociobiodiversidade e do Conhecimento Tradicional como documento que norteia a atuação da organização em relação à conservação da diversidade biológica como parte integrante do desenvolvimento sustentável associado (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA, 2012 p.91).

Essa relação com as Comunidades Fornecedoras reforça o compromisso indicado pela Natura de atuar dentro de uma nova lógica que propõem compartilhar conhecimentos e resultados, atendendo os aspectos legais, em vez de explorar determinadas condições para garantir o aumento do lucro a qualquer custo. Cabe destacar que entre 2007 e 2013 a Natura teve que se defender na justiça em uma ação movida pelos índios que acusavam uma empresa parceira de cometer biopirataria (FOLHA DE SÃO PAULO, 2013). Embora a Natura e a empresa parceira tenham sido absolvidas da acusação, talvez essa experiência tenha sido um alerta importante para a organização que amadureceu suas políticas de atuação com as comunidades fornecedoras e passou a exigir cada vez mais transparência de seus fornecedores.

Com base nas informações analisadas, incluindo os acionistas que não foram citados nessa análise, mas foram citados no relatório como os demais públicos mencionados, é possível perceber que a Natura teve um cuidado diferenciado em seu relato no que tange seu relacionamento com os públicos de interesse. Tal ênfase parece ser coerente com seus referenciais que destacam a importância das relações e do olhar para o ambiente como um todo ao pensar sua gestão sustentável. Essa análise parece indicar o alinhamento do relato da Natura em relação aos seus *stakeholders* com o elemento Valores Emancipatórios de Serva (1997), que destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo. Em função disso, a categoria foi classificada como 1 RS.

Em relação à segunda categoria - **Declarações e Referenciais Institucionais** - verificou-se que a publicação da Natura traz, de forma bem completa, suas principais referências de atuação, destacando não apenas Missão, Visão e Valores, mas também suas crenças.

Na descrição destes referenciais, a empresa deixa claro seu posicionamento em relação ao seu comprometimento com “o todo” quando afirma que sua razão de ser é criar e comercializar produtos e serviços que colaborem para a relação harmoniosa do indivíduo consigo mesmo e com a “relação do indivíduo com o outro e com a natureza da qual faz parte” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA 2012, p.3) e que pretendeser uma marca

*“identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA 2012, p.3).*

Além disso, em seus valores e crenças, a empresa indica sua percepção sobre a interdependência das relações e sua importância para o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade. Tais definições, também chamados no relatório de “Direcionadores de Cultura” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA 2012, p.4), parecem indicar que a Natura busca uma nova forma de atuar no mercado e que suas declarações são as principais formas de anunciar esse posicionamento para seus stakeholders. A empresa não apenas destaca alguns temas fundamentais para sua atuação, como também explica sua percepção sobre cada um deles, mostrando seu compromisso com os referenciais que escolheu seguir.

Ainda analisando a categoria - **Declarações e Referenciais Institucionais** - cabe destacar a mensagem da presidência do Conselho de Administração que informa que a empresa percebe a atual crise como uma oportunidade de “fundar as bases de um novo capitalismo que promova um modelo de desenvolvimento sustentável, justo e inclusivo” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE NATURA 2012, p.5) e afirma que o que move a organização é o desejo de:

*“transformar desafios socioambientais em negócios inovadores; consolidar uma cultura empresarial mais solidária e comprometida com a geração de prosperidade compartilhada; produzir riqueza para as pessoas e para a sociedade; relacionar-se com consumidores mais conscientes, construir a cidadania; e ampliar a qualidade de vida” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE NATURA 2012, p.5).*

Essa apresentação pode ser analisada como um posicionamento que mostra uma nova visão empresarial que se aproxima do conceito da racionalidade substantiva proposto por Guerreiro Ramos (1981), que indica a possibilidade de rever o atual modelo de atuação das organizações que prioriza o alcance do lucro a qualquer custo (ambiental e social) para tornar as relações organizacionais mais equilibradas, sem prejuízos econômicos, sociais ou ambientais. Além disso, corrobora com a definição de Serva (1997) para o elemento Entendimento, descrito como as ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação social. Essa análise classifica a categoria como 2 RS.

Este posicionamento apresentado também pode ser analisado na quarta categoria - **Equilíbrio Triple BottonLine** - por demonstrar essa preocupação da organização em atender ao tripé da sustentabilidade. Em relação a essa categoria ressalta-se que o relatório apresenta os destaques de 2012 em cada um dos pilares, como poder ser visto no Quadro 6 apresentado a seguir, demonstrando que cada um tem sua importância para atingir o objetivo da empresa de ser referência em desenvolvimento sustentável (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE NATURA 2012, p.8):

Econômicos	Ambientais	Sociais
<p>A receita líquida cresceu 13,5% totalizando R\$ 6,346 bilhões, e o lucro foi de R\$ 861 milhões, 3,7% maior do que no ano anterior;</p> <p>As Operações Internacionais atingiram a representação recorde de 11,6% da receita, com evolução da lucratividade;</p> <p>Reduziram de 6 para 4,5 dias o prazo médio de entrega dos pedidos às Consultoras Natura no segundo semestre do ano;</p> <p>A estratégia para ampliar a produtividade das consultoras e consultores no Brasil interrompeu a sequência de queda e fechou o ano com resultado semelhante a 2011. Entre as Consultoras Natura Orientadoras (CNOs), a remuneração média cresceu 21%;</p> <p>Adquiriram 65% da empresa de cosméticos Aesop, da Austrália, uma marca de expressão global presente na Oceania, Ásia, Europa e América do Norte;</p> <p>Seguiram com investimentos robustos em infraestrutura e tecnologia, que totalizaram R\$ 437 milhões em 2012.</p>	<p>Reduziram em 7,4% as emissões absolutas de CO2 de 2008 a 2012, índice que não alcançou a meta de reduzir 10% no período. Em relação às emissões relativas, reduzimos 28,4% desde 2006;</p> <p>O inventário de pegada hídrica transformou-se em um case internacional na conferência Planet UnderPressure, realizada pela Unesco;</p> <p>A geração de resíduos sólidos subiu de 20,01 gramas por unidade produzida para 25,56 gramas, não atingindo a meta de aumentar a eficiência;</p> <p>Pesquisa inovadora da Natura comprovou a viabilidade de produção de óleo de palma em um sistema agroflorestal, ou seja, combinando seu cultivo com outras espécies vegetais e garantindo uma produção mais sustentável da palma;</p> <p>Inauguraram o Núcleo de Inovação Natura Amazônia (Nina) com a missão de estimular a formação de uma rede científica e tecnológica na região. Quatro instituições de pesquisas já assinaram parceria;</p> <p>O volume de negócios na região amazônica cresceu 88%, totalizando R\$ 122 milhões.</p>	<p>Ampliaram a lealdade das Consultoras Natura para 24% e das Consultoras Natura Orientadoras para 40%, representando avanço significativo na qualidade de nossa relação com este público no Brasil;</p> <p>A pesquisa de clima organizacional avançou dois pontos percentuais após dois anos consecutivos de queda, alcançando 72% de favorabilidade;</p> <p>A qualidade da relação com os fornecedores no Brasil e com as comunidades fornecedoras caíram no período, resultando, respectivamente, em 22,6% e 23%;</p> <p>O Programa Crer para Ver arrecadou o recorde de R\$ 13 milhões no Brasil e R\$ 4,5 milhões nas Operações Internacionais da América Latina. Obtidos com a venda de uma linha exclusiva, os recursos são revertidos ao Instituto Natura, no Brasil, e aplicados localmente nos demais países.</p>

Quadro 5: Destaques Econômicos, Ambientais e Sociais da Natura em 2012

Fonte: Construção própria a partir do conteúdo do Relatório de Sustentabilidade Natura 2012.

Ainda em relação à quarta categoria, o documento também ressalta os prêmios e reconhecimentos obtidos em 2012, indicando que, pelo segundo ano consecutivo, foi reconhecida pela organização canadense Corporate Knights e pela Bloomberg como a segunda empresa mais sustentável do mundo e foi eleita pelo World's Most Ethical Companies Award como segunda empresa do mundo com as melhores práticas sociais, ambientais e de governança (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA 2012, p.9). Embora a lista de premiações e reconhecimentos seja extensa e contemple diversas áreas (finanças, comunicação, atendimento ao cliente etc.) nota-se que a Natura deu ênfase naqueles que destacam sua atuação sustentável, sem priorizar o aspecto técnico e financeiro, como muitas empresas fazem ao relatar seus prêmios.

Também em relação à categoria **Equilíbrio Triple BottonLine**, destaca-se que a publicação da Natura tem ainda um diferencial em relação aos demais relatos analisados, pois mostra informações do Orçamento Socioambiental que apresentam a evolução dos compromissos com resultados dos indicadores de avaliação. Os temas centrais foram selecionados de acordo com a orientação dos principais stakeholders da organização e são: Qualidade das Relações, Mudanças Climáticas, Sociobiodiversidade, Resíduos, Água e Educação (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA 2012, p.18 e p.19). Além disso, o relatório de sustentabilidade afirma que em sua gestão de risco considera os aspectos econômico, social e ambiental e que os resultados da sua gestão sustentável são a base para o cálculo da remuneração variável dos diferentes membros da organização (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA 2012, p.25). Ou seja, diferente de muitas empresas que atrelam a remuneração variável apenas aos resultados financeiros, a Natura criou critérios distribuídos nas três dimensões do Triple BottonLine.

Essa forma de associar os três pilares em sua gestão - desde a concepção de seus produtos, passando pelo reconhecimento de suas ações sustentáveis por instituições nacionais e internacionais, até chegar a questão da remuneração variável baseada em critérios que contemplam aspectos econômicos, sociais e ambientais – mostra que a Natura vem moldando, com equilíbrio, suas estratégias e vem desenvolvendo ações que apresentem, na prática, resultados positivos que atendam ao Triple BottonLine. Em função disso, a categoria foi classificada como 4 RS.

Em relação à terceira categoria – **Aspectos Legais** - o relatório aponta que, em diversas situações, que vão de questões trabalhistas a regulamentações ambientais, a Natura não apenas cumpre a legislação vigente, como vai além do seu compromisso com seus stakeholders e com o meio ambiente.

*“O documento destaca que na gestão de risco da empresa são gerenciados os aspectos regulatórios, além dos impactos sociais e ambientais e que realizam uma série de auditorias internas, considerados instrumentos de prevenção, para garantir o cumprimento das legislações vigentes e ainda destacam a preocupação contínua com a análise de possibilidades de fraudes e corrupção. Além disso, ao tratar das questões relacionadas ao respeito à diversidade no seu quadro de funcionários, o relatório destaca que o desejo de que nossas práticas transcendam o cumprimento de exigências regulatórias ou ações pontuais em torno de aspectos como etnia, gênero, nacionalidade e religião” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA 2012, p.48),*

reforçando a ideia de que a organização pretende ir além da cobrança da lei por considerar o tema relevante para o seu desenvolvimento.

Sobre suas ações de comunicação e marketing, o relatório indica que a Natura atende às determinações do Conselho de Autorregulamentação Publicitária (Conar) e os códigos de conduta da Associação Brasileira de Anunciantes, da Associação Brasileira de Defesa do Consumidor e da Associação Brasileira das Empresas de Vendas Diretas e que, em 2012, não receberam notificações por desrespeito a regulamentos e leis e a códigos voluntários relativos a comunicações de marketing (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA 2012, p.84).

Outra questão importante que é destacada no relato da Natura é que apesar de ser legal, a empresa não realiza testes em animais e ainda participa de discussões sobre cosmético seguro nos centros de referência no assunto. Além disso, a organização afirma que cumpre todos os requisitos legais sobre o fornecimento de informações sobre ingredientes utilizados, advertências, modo de uso, benefícios declarados e terceirização da produção e que todos os seus rótulos atendem às resoluções da Anvisa e demais órgãos sanitários e metrológicos (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA NATURA 2012, p.86).

Esses exemplos mostram que além do atendimento às leis, a Natura atua de forma a influenciar a atuação ética no seu setor (como citado no caso dos testes em animais) sendo, inclusive, uma referência para demais empresas do seu mercado. Mesmo existindo algumas questões jurídicas que acusam a empresa de biopirataria, por exemplo, a empresa vem comprovando a legalidade de suas ações e, aparentemente, busca ser transparente em relação à sua produção. Com base nessa análise, a categoria recebe a classificação 3RS.

Ao analisar todas as categorias foi possível perceber que a Natura tem um perfil diferenciado que destaca a gestão sustentável e sua responsabilidade em influenciar a sua cadeia de valor a favor de um novo modelo de relações para o mercado. Em todas as categorias foram identificadas ações que mostram na prática como a empresa aplica seus referenciais e apresentam um cenário coerente com as declarações que iniciam o relatório.

Diante dessas conclusões pode-se afirmar a racionalidade substantiva parece ser a que predomina na publicação da Natura por tratar dos temas econômico, social e ambiental de forma equilibrada, considerando esses três pilares como base para formulação das suas estratégias e políticas institucionais.

#### **4.4.**

##### **Vale: resumo da empresa**

Criada em 1942 pelo decreto-lei nº 4.352 com o nome Companhia Vale do Rio Doce S/A, a Vale é hoje uma empresa privada multinacional que atua na área de mineração, logística, energia e siderurgia em mais 30 países. Com operações, escritórios, explorações e joint ventures espalhados pelos cinco continentes, a Vale é a segunda maior mineradora do mundo. Com sede no Brasil, atua em 38

países e emprega mais de 138 mil pessoas, entre profissionais próprios e terceirizados (VALE, 2013a).

A organização é a maior produtora mundial de minério de ferro e pelotas e a segunda maior produtora de níquel. Além disso, produz minério de manganês, ferroligas, metais do grupo da platina, ouro, prata, cobalto, potássio, fosfatados e outros fertilizantes. Esses materiais são usados pela indústria siderúrgica, na fabricação de aeronaves, automóveis, materiais de construção, na produção de alimentos, entre outros (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.7).

Atualmente, as filiais da Vale podem ser encontradas na África do Sul, Angola, Argentina, Austrália, Barbados, Canadá, Cazaquistão, Chile, China, Cingapura, Colômbia, Coréia do Sul, Emirados Árabes, Estados Unidos, Filipinas, França, Gabão, Guiné, Índia, Indonésia, Japão, Libéria, Malásia, Malauí, Moçambique, Mongólia, Noruega, Nova Caledônia, Omã, Paraguai, Peru, República Democrática do Congo, Reino Unido, Suíça, Zâmbia, Tailândia, Taiwan e Brasil (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.8).

Entre os seus referenciais institucionais destaca sua Missão “Transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável”, sua Visão “Ser a empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta” e seus Valores (1) A vida em primeiro lugar; (2) Valorizar quem faz a nossa empresa; (3) Cuidar do nosso planeta; (4) Agir de forma correta; (5) Crescer e evoluir juntos; e (6) Fazer acontecer. Além disso, indica que os pilares de sua estratégia são (1) Cuidar das pessoas; (2) Incorporar a sustentabilidade aos negócios; (3) Gerenciar o portfólio com rigor e disciplina; (4) Focar em minério de ferro; e (5) Crescer através de ativos de classe mundial (VALE, 2013b).

Nos últimos anos, a Vale vem intensificando suas ações e seu discurso sobre a sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, destacando seus projetos sociais e ambientais e suas inovações tecnológicas que favorecem uma atuação mais responsável com o meio ambiente e com as comunidades presentes nas suas áreas de operação.

#### 4.4.1. Análise do relatório de sustentabilidade da Vale 2012

O Relatório de Sustentabilidade Vale 2012, apesar de apresentar um conteúdo técnico e específico do negócio em muitos momentos, busca, no início do documento, trazer os principais dados e informações de forma mais simplificada mostrando os resultados que a empresa considera destacáveis nas áreas denominadas “Visão Estratégica”, “Pessoas” e “Planeta” e “Criação de valor”. Cada um desses temas é tratado ao longo do relatório, com seus subtemas e respectivos *cases* de sucesso, além de depoimentos de funcionários da Vale em todo mundo.

Em relação à primeira Categoria – **Relações com Stakeholders** – o relatório destaca, por meio da mensagem do Conselho de Administração, que a Vale considera importante compreender as demandas da sociedade por meio do diálogo e da confiança e que busca:

*“influenciar sua cadeia de valor na promoção dos direitos humanos, com a finalidade de estreitar o relacionamento com as comunidades, entendendo suas necessidades e diversidade cultural, entre outras características.” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.4)*

O documento também ressalta que a organização tem como compromisso deixar um legado positivo à sociedade visando obter sua “licença social” para realizar suas operações. Tal afirmação parece mostrar o interesse da empresa de manter o diálogo para atender as necessidades expostas pela sociedade. Porém, em seguida, o discurso indica que o resultado esperado com isso é uma “autorização” da população para prosseguir com suas operações, o que pode indicar que a empresa busca caminhos de convencer a sociedade que presta um serviço útil e que é uma organização parceira para conseguir atuar sem conflitos com os públicos de interesse. Esse discurso demonstra a presença do elemento Cálculo, da racionalidade instrumental, indicado por Serva (1997) como uma ação que prevê “uma projeção utilitária das consequências dos atos humanos”, demonstrando que as ações de relacionamento com os stakeholders são planejadas para alcançar o objetivo utilitário de garantir a licença social para operar.

O relatório também indica que a:

*“sustentabilidade é um dos pilares estratégicos da Vale, fundamentada no conceito de que só há desenvolvimento sustentável quando a empresa e a sociedade trabalham juntas, compartilhando valor gerado com as suas partes interessadas” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.14)*

e que isso ocorre em função do diálogo permanente com todos os stakeholders.

Sobre esses stakeholders, a Vale destaca suas intenções em relação aos públicos que considera prioritários: (1) Pessoas – Desenvolver pessoas, garantindo educação, saúde e segurança, construindo um relacionamento de confiança e qualidade; (2) Comunidade – Promover o desenvolvimento local com educação, saúde, e segurança, deixando um legado positivo nas regiões onde atua; (3) Cadeia de Valor – Incentivar a agenda de sustentabilidade entre fornecedores e clientes buscando a garantia de não violação de direitos humanos na cadeia de valor e o desenvolvimento dos fornecedores na regiões onde opera; e (4) Governo – Atuar na promoção do desenvolvimento sustentável junto aos governos por meio da participação em políticas públicas e do valor econômico gerado e distribuído.

Apesar de demonstrar um equilíbrio em relação à atenção dada aos stakeholders, nota-se que os resultados para os acionistas são destacados na fala do Conselho de Administração, que apresenta um discurso mais focado nos investimentos, lucros e gastos da empresa, demonstrando um tratamento diferenciado para esse público (acionistas) em relação aos resultados para os demais stakeholders.

Em relação aos seus funcionários, a organização destaca em seu discurso a preocupação com a saúde e segurança destes, indicando que realiza uma série de ações de controle para minimizar todo e qualquer tipo de impacto negativo à saúde de seus empregados como retrata o trecho a seguir:

*“Nossa busca pela excelência operacional é pautada na preservação da integridade de cada um que faz parte da Vale. Alinhadas à busca pelo dano zero às pessoas e ao meio-ambiente, criamos as “Regras de Ouro” e iniciamos a implementação do Sistema Global de Gestão de Saúde e Segurança (SGSS). Apesar de nossos esforços, infelizmente foram registradas, em 2012, 15 fatalidades entre empregados próprios e contratados, o que reforça a importância do nosso compromisso e o trabalho árduo que resta a ser feito nessa frente” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.6).*

Além disso, o documento destaca que a organização se preocupa com a qualificação dos funcionários como aparece no trecho a seguir:

*“Não temos dúvidas que, ao qualificarmos nossos profissionais, maximizamos os resultados do negócio e contribuímos, ao mesmo tempo, para elevar o nível educacional das populações presentes nos territórios onde atuamos” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p. 6).*

Essa declaração indica que a empresa está ciente da sua contribuição para elevação do nível educacional, porém ressalta a questão da maximização dos resultados do negócio como consequência esperada com essa ação. Neste caso é possível associar essa expectativa da Vale com os elementos Desempenho - que pode ser compreendido como “performance individual elevada na realização de atividades centrada na utilidade” - e Rentabilidade – entendido como “medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados” - ambos indicados por Serva (1997). Além disso, é possível identificar um alinhamento com a categoria também chamada de Desempenho, criada por Carvalho e Medeiros (2013), descrita como “código da racionalidade instrumental e que indica ações que visam aumentar a satisfação e o desempenho dos empregados, bem como o aumento da produtividade”.

O documento ainda ressalta que a empresa engaja seus stakeholders e desenvolve mecanismos de diálogo para tratar das questões sensíveis à sociedade e que é por meio do diálogo e da confiança que a organização espera obter informações sobre as demandas da sociedade para, sem seguida, contemplá-las (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.15). Além disso, a Vale reforça, em várias partes do relatório, seu compromisso com a comunidade e afirma que:

*“O diálogo social, aberto e direto, assume cada vez mais relevância estratégica para a Vale, pois permite a construção de uma relação de confiança e de respeito mútuo entre a empresa e a comunidade. Nesse sentido, estreitar o relacionamento com essas partes interessadas, entendendo suas necessidades e diversidade cultural, tratando suas queixas e demandas e buscando construir em conjunto soluções sustentáveis, é diretriz da atuação social da Vale (...) Ao longo de 2012, a Vale estabeleceu diretrizes e capacitou suas equipes para estruturar o processo de diálogo social, desenvolveu e implantou a ferramenta de gestão de demandas e manifestações da comunidade nos territórios de atuação no Brasil e aprimorou o processo de planejamento das ações sociais. Para disseminar essas diretrizes e orientar as equipes sobre a estratégia de atuação social da Vale, além de treinamentos, foi publicado o Guia de Relacionamento com Comunidades. O documento reúne os processos e as melhores práticas para o desenvolvimento de alguns dos temas relevantes quando se trata de relações com comunidade, tais como Direitos Humanos, Comunidades Tradicionais e Povos Indígenas e Remoção Involuntária.” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.45 e p.46).*

Como é possível notar, a organização vem criando instrumentos que favoreçam a relação com as comunidades que são impactadas, de forma mais ou menos intensa, pela sua operação, visando atingir o objetivo citado anteriormente de manter sua licença social. Cabedestacar, no entanto, que nos últimos dois anos a Vale já foi alvo de uma série de protestos em função de remoções involuntárias (FILLET, 2013), acusações de violação de direitos humanos, direitos trabalhistas e danos ambientais (NOVAES, 2012) de acordo com notícias publicadas nos Portais da BBC Brasil e UOL. Essas manifestações parecem ser a real motivação da empresa para estabelecer o diálogo com as comunidades, pois assim a organização consegue negociar a tal “licença social para operar”, reforçando a ideia de que, embora a Vale destaque sua preocupação com os *stakeholders*, a questão central é a garantia da permanência de sua operação.

Essa aparente contradição entre o discurso mais alinhado à racionalidade substantiva (quando a empresa parece estar buscando uma atuação responsável em relação aos seus públicos de interesse e ao meio ambiente) junto à constatação de um discurso mais alinhado à racionalidade instrumental (quando parece destacar apenas os pontos positivos para melhorar sua imagem) corrobora com Serva (1997) que defende que ambas as racionalidades estão presentes no cotidiano das organizações, pelo fato dos indivíduos que atuam as empresas não apresentarem comportamentos constantes e podem chegar a agir de forma contraditória em determinadas situações.

Com essa análise é possível constatar que, mesmo com os avanços apresentados em relação aos canais de diálogo com seus públicos de interesse, especialmente comunidades das áreas em que atua, o discurso da organização ainda demonstra que o real interesse é a manutenção das suas operações e não a construção coletiva e justa de condições de trabalho que favoreçam todas as partes envolvidas de forma equilibrada. Em função disso, essa categoria foi classificada com 1RI.

Em relação à segunda categoria – **Declarações e Referenciais Institucionais** – foi possível notar que o relatório de sustentabilidade da Vale cita uma série de documentos-guia que funcionam como referenciais para sua operação no Brasil e no exterior, como Política de Desenvolvimento Sustentável, Política Global de Mitigação e Adaptação às Mudanças Climáticas, Política de Direitos Humanos, Norma de Responsabilidade de Saúde, Segurança e Meio

Ambiente e Política de Saúde e Segurança. De acordo com a publicação, esses documentos são parte de um modelo de governança corporativa que está fundamentada nos princípios de clareza de papéis, transparência e estabilidade (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.15).

Em função da sua característica de empresa global, é importante que a Vale identifique e publique suas diretrizes globais de atuação para que fique claro qual é sua visão em relação às suas operações. A divulgação dessas diretrizes e na sua atuação pode ser vista como positiva, pois possibilita que os stakeholders cobrem o alinhamento das práticas com os compromissos firmados nos documentos norteadores da operação.

Sobre sua Missão, Visão e Valores, cabe ressaltar que a sustentabilidade aparece de forma clara na primeira e na segunda, ao indicar que considera o desenvolvimento sustentável na sua produção e que deseja ser a empresa “número um” em criação de valor de longo prazo (característica da gestão sustentável) com paixão pelas pessoas (que podem ser entendidas como seus stakeholders) e pelo planeta (que pode ser interpretado como meio ambiente). Já em relação aos Valores, por mais que a organização fale de valorizar “quem faz a empresa” e que vai “cuidar do nosso planeta”, não fica claro como a prática da Vale atenderá a esses valores. Apesar disso, o documento relata que a empresa se compromete com esses valores ao assumir que os mesmos devem ser considerados na sua cadeia de valor e que exercer influência para que estes sejam também absorvidos por seus fornecedores na fase de qualificação destes, como fica claro na leitura do trecho a seguir:

*“A gestão do relacionamento da Vale com seus fornecedores engloba três etapas: qualificação com base nos valores da empresa; avaliação de cumprimento de obrigações legais e contratuais; e monitoramento do desenvolvimento e da saúde econômico-financeira das empresas” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.97).*

O relatório também informa, por meio da Mensagem do Presidente, que, além da Missão, Visão e Valores, a Vale busca reforçar os pilares de sua estratégia que são (1) Cuidar das pessoas; (2) Incorporar a sustentabilidade aos negócios; (3) Gerenciar o portfólio com rigor e disciplina; (4) Focar em minério de ferro; e (5) Crescer através de ativos de classe mundial (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.6), destacando a questão da sustentabilidade e do cuidado com as pessoas como um princípio fundamental

para sua atuação. Além disso, é importante destacar que em diversos momentos do relatório o discurso sobre a questão da preocupação com a licença social aparece com destaque como pode ser visto nos dois trechos a seguir:

*“Nosso foco está de acordo com o compromisso da empresa de deixar um legado positivo à sociedade e de dedicar esforços para obter e manter sua licença social para operar” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.4).*

*“Para obter a licença social para operar, a empresa tem dedicado esforços na gestão adequada de seus impactos, reconhecendo os impactos sociais negativos gerados por suas atividades e trabalhando para evitá-los, minimizá-los, mitigá-los e/ ou compensá-los, bem como para potencializar os impactos positivos que decorrem de seus empreendimentos” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.45).*

O destaque dado à referida “licença social para operar” demonstra, como analisado na categoria anterior, que o discurso da organização parecer estar muito afetado pelas questões sociais geradas pelo impacto das operações da Vale e que, de alguma forma, resultam em manifestações contrárias a permanência das ações da empresa em algumas regiões. Talvez por isso, o relatório reitere em vários momentos que essa é uma das principais preocupações da empresa. Sendo assim, ao que parece, o objetivo das declarações e do discurso presente nos principais referenciais institucionais seja criar uma imagem favorável à organização, sem que necessariamente estejam coerentes com as suas práticas, como foi mencionado anteriormente.

As declarações da empresa parecem atender a descrição que Carvalho e Medeiros (2013) trazem para as categorias Imagem - identificada como um “código de racionalidade instrumental e que indica ações que visam a fins específicos. No caso melhorar a imagem da organização perante os stakeholders” – e Marketing – descrita como um “código da racionalidade instrumental e que indica ações de responsabilidade social acompanhadas de técnicas de marketing institucional” (CARVALHO; MEDEIROS, 2013, p.23). Também é possível identificar uma relação com o elemento Cálculo, indicado por Serva (1997), descrito como “uma projeção utilitária das consequências dos atos humanos”.

Trazendo para o caso da Vale, a organização parece construir uma série de referenciais e declarações que indicam para uma preocupação com sua atuação responsável em relação aos seus públicos e ao meio ambiente, mas por fim é possível notar que algumas ações da organização não correspondem ao seu discurso (remoções involuntárias que prejudicam algumas populações, violação de direitos trabalhistas e prejuízos ambientais) e que, em função disso, acaba sofrendo críticas de diversos stakeholders. A cuidadosa construção do discurso parece ser uma tentativa da Vale de reforçar sua imagem institucional por meio da comunicação, visando assim obter a citada “licença social para operar”.

Com base nessa análise, que indica a existência da predominância de uma lógica utilitária por trás das declarações e dos referenciais institucionais, a categoria foi classificada como 2RI.

Em relação à terceira categoria – **Aspectos Legais** – o relatório informa sobre vem cumprindo as legislações vigentes em todos os países onde atua (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.21) e que grande parte dos seus gastos em ações socioambientais – equivalente a US\$ 1,342 bilhão - foram destinados às ações ambientais. Em relação a essas ações, 75% dos gastos foram destinados ao atendimento a requisitos legais relacionados ao meio ambiente. Na área social ocorreu o oposto e a maioria dos gastos, 71%, foi direcionada às ações voluntárias (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.14).

O documento também menciona que em 2012, a Vale registrou a existência de 293 processos relevantes – que segundo o relatório são aqueles que atendem ao menos um dos seguintes critérios: a) em razão do valor, incluindo pedidos de indenizações e aplicação de multas (processos judiciais maior do que 10% do ativo circulante) e processos administrativos trabalhistas (mais de US\$ 400 mil); b) em razão de tema de interesse da empresa ou de repercussão no público em geral, independentemente de valor; c) os decorrentes de sanções não monetárias - sendo 147 judiciais e 146 administrativos.

O relatório informa que entre os processos judiciais, 69 estão relacionados a ações que questionam a legalidade da privatização da Vale, e, em 52 ações tributárias, a Vale contesta exigências indevidas de Compensação Financeira pela Exploração Mineral (CFEM). A publicação não traz informações sobre processos relacionados a questões trabalhistas, violação de direitos humanos, impactos no meio ambiente e demais temas que foram identificados como críticos para a organização. A ausência dessas informações não é justificada de forma clara, mas o relatório informa que “a Vale procurou disseminar os direitos trabalhistas em reuniões periódicas com gestores e empregados em todas as suas unidades”, que em 2012 a empresa participou do grupo de trabalho sobre formas de evitar o trabalho infantil, conduzido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), e também colaborou com a iniciativa de construção de um guia de ferramentas com orientações sobre como evitar a violação de direitos humanos nessa temática (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.41). Além disso, em relação à sua responsabilidade legal com os aspectos ambientais cita que na

*“gestão de riscos ambientais, a Vale utiliza procedimentos técnico-operacionais, dispositivos de controle, equipes qualificadas, consultorias especializadas e auditorias periódicas para identificar e minimizar os riscos de suas operações, além de se manter em conformidade com a legislação e com os demais requisitos aplicáveis” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.75).*

Sobre a postura da empresa em relação a ir além da obrigatoriedade legal, o relatório informa que atende aos princípios do Conselho Internacional de Mineração e Metais (ICMM, na sigla em inglês) e do Pacto Global das Nações Unidas. Ambas são iniciativas internacionais das quais a Vale é signatária, e que, de acordo com o documento, desempenha a função de instrumento de comunicação de progresso (COP) do Pacto Global.

Outra questão importante é que a Vale vem intensificando seu trabalho de controle e avaliação de fornecedores, incluindo a análise de pendências legais que podem inviabilizar a escolha da empresa (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.98). Esse posicionamento deve ser considerado positivo, pois desta forma a organização passa a incentivar que os fornecedores que desejam atender a Vale passem a se preocupar com o

cumprimento das leis e se comprometam em observar e atender às legislações vigentes.

Além disso, o documento informa que a organização apoia ações que contribuem para o desenvolvimento regional e são para além das operações da empresa, como a construção de uma agenda territorial que favoreça a conservação ambiental na Amazônia por meio do Fundo Vale (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.56).

Com base nas análises a categoria foi classificada como 3RS por entender que, além do cumprimento das legislações vigentes e da obtenção de licenças para operar, a Vale vem realizando um trabalho de influência positiva na sua cadeia de valor, incentivando não apenas o cumprimento legal, mas o atendimento a questões éticas que favoreçam o desenvolvimento sustentável.

Em relação a quarta e última categoria – **Equilíbrio Triple BottonLine** – foi possível observar que a organização busca inserir os aspectos sociais, ambientais e econômicos na sua estrutura de apresentação do relatório, dividindo-o nos temas (1) Visão Estratégica, no qual apresenta seus resultados estratégicos;(2) Pessoas, que trata das questões relacionadas aos seus stakeholders e poderia ser entendido como a parte que representa a dimensão social;(3) Planeta, parte que destaca as ações e os resultados relacionados ao meio ambiente e poderia ser entendido como a parte que representa a dimensão ambiental; e (4) Criação De Valor, que traz os resultados financeiros entre outras informações mais específicas da operação e poderia ser entendido como a parte que representa a dimensão econômica. Essa estrutura pode demonstrar que a Vale vem buscando trazer um relato equilibrado que traga a representação das três dimensões, indicando suas prioridades em relação a cada uma delas.

Logo no início do relatório, a mensagem do Presidente destaca os aspectos econômicos como pode ser visto nos dois trechos a seguir:

*“O contexto econômico global encontra-se, hoje, muito mais desafiador que nos dez últimos anos. É esperado que a economia mundial cresça em ritmo mais lento no novo período que estamos vivendo, o que requer maiores esforços e austeridade na gestão de uma grande empresa como a Vale” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.6).*

*“O foco de nossos investimentos é no desenvolvimento de ativos de classe mundial, com longa vida, baixo custo, produção de alta qualidade, com emprego de avançada tecnologia, e capacidade de expansão. Em 2012, apresentamos o terceiro maior resultado de nossa história” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.6).*

No entanto, cabe ressaltar que o Relatório também trata de questões relacionadas às dimensões de meio ambiente e do social quando cita que:

*“desenvolvimento sustentável também é captar as inúmeras oportunidades de crescimento, reconhecendo os limites físicos do planeta. Por isso, focamos na educação e pesquisa, no emprego de tecnologias e no uso eficiente dos recursos naturais para a prática responsável de uma mineração sustentável” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.7).*

*“Baseados nas questões importantes para nós e nossas partes interessadas, temos investido recursos e esforços para avançar em temas que dizem respeito à nossa estratégia, às pessoas, ao planeta e ao valor que criamos e que desejamos compartilhar com a sociedade” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.7).*

O equilíbrio de temas presente no discurso do presidente reforça a intenção do relatório de apresentar os três pilares (social, ambiental e econômico) indicando que a sustentabilidade é considerada parte da estratégia da organização. Além disso, uma decisão estratégica da organização que demonstra o cuidado da empresa em atender ao equilíbrio entre as dimensões social, ambiental e econômica é a de relacionar a remuneração variável dos empregados, incluindo diretores executivos, com as metas do Plano de Ação de Sustentabilidade, como indicado no relatório:

*“De forma a reiterar o seu compromisso com o progresso dos resultados e com o avanço da gestão da sustentabilidade da Vale, em 2012, o desempenho da empresa em saúde e segurança representou 10% da remuneração variável de seus empregados, visando reforçar uma atitude preventiva e consciente. Adicionalmente, as metas do Plano de Ação em Sustentabilidade (PAS) também estão diretamente ligadas ao pagamento da remuneração variável, com participação de 10% para os empregados” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.16).*

A associação da remuneração variável com os resultados de sustentabilidade da organização é uma forma de incluir o tema na rotina dos empregados, fazendo com que as decisões e, conseqüentemente, as ações sejam realizadas considerando a importância da gestão sustentável para toda a empresa.

A análise dessa última categoria mostrou que o relatório, aparentemente, não deu destaque a um aspecto em relação aos demais e que o discurso busca alinhar as questões sociais, ambientais e econômicas como uma forma de reforçar a intenção da organização, mencionada pelo Presidente, de alcançar o desenvolvimento de forma sustentável. Além da descrição das ações, o documento

apresenta cases, como o da transformação do fosfogesso de resíduo em produto (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012), que dão exemplos de como a Vale atua em relação à preservação ambiental, associada ao seu posicionamento em relação às pessoas envolvidas (social), para gerar resultados financeiros positivos (econômico).

Em seu discurso, a organização destaca o papel das pesquisas e do uso de novas tecnologias a favor do desenvolvimento sustentável, demonstrando seu compromisso em investir na geração de conhecimento de novas técnicas que favorecem o negócio, o meio ambiente e sociedade, como pode ser visto no trecho a seguir:

*“A Vale considera os aspectos sociais, econômicos e ambientais, desde a fase de concepção de projetos até o encerramento de suas atividades, incluindo as fases de implantação e operação. Promove ainda a melhoria do desempenho ambiental, por intermédio do desenvolvimento de estudos e projetos, tendo como base as tendências tecnológicas, regulatórias e de mercado” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2012, p.56).*

Com base nessas análises, a quarta categoria recebeu a classificação 4RS, indicando que a empresa buscou relatar suas ações sem privilegiar o aspecto econômico, identificando o Triple BottonLine como base para sua estratégia de operação.

O relatório de sustentabilidade da Vale mostra que a racionalidade instrumental está presente nas categorias Relações com Stakeholders Declarações e Referenciais Institucionais, enquanto a racionalidade substantiva foi identificada nas categorias Aspectos Legais e Equilíbrio Triple BottonLine. Esse resultado parece apontar que a organização vem atuando para buscar o equilíbrio entre os pilares que compõem o Triple BottonLine, mas que ainda existem questões que apontam para o uso instrumental do discurso sobre a sustentabilidade muito visível no relato da empresa que afirma buscar a “licença social para operar”.