

MELHORES PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE DE APOIO À DECISÃO MULTICRITÉRIO COM EXPERT CHOICE

Gisele Comini
gikacomini@hotmail.com
CEFET-RJ

Isabella Honda
bella_honda@hotmail.com
CEFET-RJ

Juliana Fernandes
jubi18@gmail.com
CEFET-RJ

Marcelo Maciel
msdmaciel@gmail.com
CEFET-RJ

Úrsula Maruyama
maruyama.academic@hotmail.com
CEFET-RJ

Resumo: Neste estudo a importância da sustentabilidade socioambiental é apresentada, por meio do emprego do método multicritério de apoio à decisão AHP, como as organizações podem desenvolver análises mais eficazes e eficientes para a avaliação e o dimensionamento da aplicabilidade da sustentabilidade socioambiental. Esta pesquisa, caracterizada como qualitativa foi dividida em análise bibliográfica e estudo de caso múltiplo. A análise foi realizada com o modelo de uma empresa que ainda não aplica as ações de sustentabilidade socioambiental com empresas que já são consideradas benchmark. Destarte, promove-se uma reflexão para a adoção destas práticas, conduzindo as empresas a um novo papel, com ética e responsabilidade socioambiental. O estudo foi concluído com uma discussão acerca do comportamento ético e a transparência das organizações por meio de seus relatórios e balanços sociais.

Palavras Chave: Sustentabilidade soc - Método AHP - Expert Choice - Redução de custos -

Melhores Práticas

1. INTRODUÇÃO

Durante a década de 1980, evidências científicas sobre a possibilidade de mudanças climáticas aumentaram o interesse na sociedade. Quando a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima foi adotada, em 1992, os governos reconheceram que ela poderia ser o incentivo para ações mais consistentes no futuro. Em Quioto, a ideia do fundo foi transformada, estabelecendo-se o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL). Estes projetos devem considerar reduções de emissões adicionais àquelas que ocorreriam na ausência do projeto, garantindo benefícios reais, mensuráveis e de longo prazo para a mitigação da mudança do clima.

Observando as empresas que já possuem boas práticas de sustentabilidade socioambiental pode-se relatar alguns benefícios como: a valorização da marca, o aumento da fidelização dos clientes, a redução dos custos, a comunicação externa e o crescimento do desempenho dos empregados. A responsabilidade social e a sustentabilidade, juntas, representam uma nova forma de gerenciar políticas e ações sociais.

Tendo em vista a importância da sustentabilidade socioambiental na gestão estratégica corporativa, esse estudo busca investigar a aplicabilidade da variável sustentabilidade socioambiental nas empresas. Dessa forma, busca-se analisar os benefícios dessas práticas sustentáveis e, saber se é possível reduzir custos e despesas, fortalecer a marca da companhia, e conseqüentemente alavancar lucros.

Partindo do pressuposto de que necessitamos de mudanças no relacionamento das organizações com o meio ambiente e a sociedade, este estudo pretende por meio da apresentação de ferramentas socioambientais e seus benefícios, demonstrar como as organizações podem se posicionar de forma competitiva, melhorando sua imagem, incrementando seus lucros e ainda ter um efeito marginal positivo para a sociedade (FREEMAN, 1984; HUSTED, 2002; PORTER & KRAMER, 2002; MEADOWS & RANDERS, 2004; KARKOTLI & ARAGÃO, 2004).

A metodologia utilizada para o estudo dos temas foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Enquanto o método de pesquisa utilizado foi de análise qualitativa e pesquisa exploratória das obras elaboradas pelos autores utilizados como referência, e das informações fornecidas pelas empresas dos ramos citados. Além disso, foi utilizado, o *Analytic Hierarchy Process* (AHP), método que hierarquiza o processo de análise de problemas e contribui para a tomada de decisão e padronização da visão do problema.

2. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

A visão de que as ações sociais deveriam ser exercidas pelo Estado foi muito bem expressa pelo economista Friedman quando diz que os empregados das grandes empresas e os líderes trabalhistas têm uma responsabilidade social além dos serviços que devem prestar aos interesses de seus acionistas. Porter e Kramer (2002) ressaltam que as empresas deveriam analisar suas ações de sustentabilidade socioambiental conforme modelos utilizados para as suas decisões de negócio, pois assim veriam que pode ser um investimento também de retorno empresarial, podendo tornar-se uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem corporativa.

Husted (2002) concorda essa afirmação quando considera que as ações precisam ser avaliadas em relação a sua habilidade de gerar, não só benefícios para a sociedade, mas também benefícios econômicos para a empresa. Contudo, a partir da década de 1970, começaram a surgir, os movimentos sociais contra a produção em excesso, colaborando para a exploração do trabalho e da natureza. O conceito de Responsabilidade Social foi tomando forma, na medida em que esta visão ia sendo desafiada.

Esta concepção mais ampla das finalidades empresariais aborda que a empresa deve colaborar com o desenvolvimento social, não somente por meio dos lucros. Mas também por meio de práticas sociais na solução de problemas de ordem social e na minimização dos efeitos prejudiciais que a sua atividade pode ter provocado no bem-estar coletivo (DAVIS, 1973). Segundo os defensores desta visão, a responsabilidade socioambiental implica a obrigação de a empresa integrar as preocupações sociais e ambientais na definição dos seus objetivos, comprometendo-se perante seus *stakeholders* (KOTLER, 1992).

No final dessa mesma década, em 1988, foi lançado o relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento chamado Nosso Futuro Comum - Relatório Brundtland, nascendo a noção de Desenvolvimento Sustentável, entendido como o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem às suas próprias (BRUNDTLAND, 1988).

2.1. RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

A combinação de eficiência e competitividade econômica, conservação ambiental e equidade social devem contemplar a integração, a redução das desigualdades e a desconcentração das atividades econômicas no Brasil, contribuindo assim, para a implantação do desenvolvimento sustentável com a conservação dos ativos ambientais e a inclusão social.

Em 1998, o Conselho Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCDS), primeiro organismo internacional puramente empresarial com ações voltadas à sustentabilidade, definiu Responsabilidade Socioambiental como: "o compromisso permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo".

Para que as empresas consigam efetivamente aplicar a responsabilidade socioambiental, elas devem atuar externamente e internamente para disseminar essa cultura entre os seus funcionários tentando inserir o conceito no desenvolvimento de suas tarefas no dia-a-dia das empresas e influenciar seus clientes e as pessoas que estão em sua volta (KARKOTLI & ARAGÃO, 2004).

Segundo Garnier (2008), a sustentabilidade socioambiental em uma corporação representa o compromisso contínuo da empresa com seu comportamento ético e com o desenvolvimento econômico. Ao mesmo tempo em que promove a melhoria da qualidade de vida de sua força de trabalho e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo, a sustentabilidade também é um fator importante para as empresas como a qualidade do produto ou do serviço, da competitividade nos preços e da marca comercialmente forte.

2.2. REDUÇÃO DE CUSTOS E APLICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No passado um dos principais obstáculos para as organizações adotarem a gestão ambiental era por ter uma ideia distorcida desse conceito, em que se achava que o investimento em meio ambiente não traria o tão lucro somente prejuízo, dessa forma levando a crer que os custos teriam que ser repassados para seus consumidores. Esse pensamento deve-se ao fato que custo da tecnologia ambiental ser elevado.

Hoje o objetivo das empresas não é somente o lucro, mas também minimizar o efeito que suas atividades podem causar no meio ambiente de uma forma bem simples, reduzindo seus custos racionalizando seus processos produtivos, principalmente no uso de insumos e no desperdício. A aplicação da sustentabilidade socioambiental ao planejamento estratégico das



empresas é um fator importante para reduzir esses impactos ao meio ambiente e influenciar o hábito de um consumo consciente. Trazendo assim para a empresa diversos benefícios sendo um deles a redução de custos, objeto a ser analisado em longo prazo.

A ecoeficiência apela ao ramo empresarial a fim de atingir mais valor, utilizando menos materiais e energia e reduzindo as emissões. A implantação de um sistema de gestão ambiental é o objetivo da ecoeficiência. O *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) define ecoeficiência como: "entrega de bens e serviços com preços competitivos que satisfazem as necessidades humanas trazem qualidade de vida, enquanto reduzem progressivamente os impactos ecológicos e a intensidade de uso de recursos ao longo do ciclo de vida para um nível que esteja, pelo menos, condizente com a capacidade da Terra" (LEHNI, 1998, p.21; WBCSD, 2000).

A ecoeficiência descreve uma visão para a produção de bens e serviços que possuam valor econômico ao mesmo tempo em que reduz o impacto ecológico que podem causar. Simplificando ecoeficiência significa produzir mais com menos. Com esse conceito as empresas podem melhorar seu desempenho ambiental e economizar através da redução dos insumos do seu processo produtivo, promovendo melhorias em seus processos para minimizar o impacto ambiental enquanto maximiza a eficiência.

Atuando no mesmo conceito da ecoeficiência e passando de uma cultura do consumo - comprar, usar e dispor - convencionou-se uma cultura ambientalista conhecida como os 5 R's: Reduzir, Reutilizar, Reciclar, Repensar e Recusar e futuramente como os 7 R's: Reduzir, Reutilizar, Reaproveitar, Reciclar, Repensar, Recusar e Recuperar, através desses pequenos atos, assim reduzindo o impacto ambiental e otimizar ainda mais a ecoeficiência (RONDON, 2007).

Essa política requer mudanças nos hábitos e comportamentos que faz parte do cotidiano das pessoas que atuam na empresa, pois de nada vale os esforços da empresa se seus empregados não se sensibilizarem e contribuírem com ela: "A responsabilidade social é uma atitude coletiva e compreende ações de empregados, diretores e gerentes, fornecedores, acionistas e até mesmo clientes e demais parceiros de uma empresa" (MELO NETO e FROES, 2001 a. p.28).

Além dessas medidas de prevenção, podemos citar ainda a disseminação da redução de custos para a força de trabalho, pois essa redução direta de custos advinda de ações de eco eficiência objetiva a minimização da utilização de insumos, desperdício e geração de resíduos. Também contribui para a redução de custos no médio e no longo prazo, por meio da redução de custos de conformidade legal, de franquias de seguro e eficiência operacional. Desta forma é possível atingir os objetivos de produção e custo com qualidade e desempenho, agregando valor a companhia, considerando uma análise de médio e longo prazo, agindo com transparência e tornando público seus dados e relatórios, como veremos na próxima seção.

2.3. TRANSPARÊNCIA PARA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Com o aumento dos princípios de desenvolvimento sustentável na gestão das empresas, surge o conceito de diálogo e transparência com os *stakeholders*. Cada organização possui um conjunto de *stakeholders* específico associado ao seu negócio, sendo possível generalizá-los como sendo seus fornecedores, empregados, investidores, clientes, ONGS e Estado, entre outros.

Neste novo cenário, cabe a cada setor da organização ser responsável não somente por suas atividades, mas principalmente e cada vez mais pelas atividades que possuem um impacto na sociedade e demais organizações. As empresas, por sua vez, enfrentam exigências articuladas dos consumidores em relação às suas contribuições ao desenvolvimento

sustentável. Cada vez mais os *stakeholders* estão se aproximando das informações nas atividades de negócio e das informações de desempenho financeiro.

Um dos principais desafios do desenvolvimento sustentável é a exigência de escolhas inovadoras e novas formas de pensar. Essa inovação sustentável que contribui para o crescimento econômico, também promove soluções aos riscos e danos desse crescimento. Uma sugestão que poderia fortalecer e cultivar esta prática na gestão das empresas seria através da utilização através do indicador conhecido como *Global Reporting Initiative* (GRI), isto é, uma forma de medir a transparência sobre os impactos econômicos. No Brasil, temos disponíveis mais dois modelos padrão de balanço social, ou relatório de sustentabilidade: um proposto pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) e outro pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (TACHIZAWA, 2001).

O GRI propõe o conceito da sustentabilidade de modo a orientar o comportamento das empresas, por meio de um equilíbrio nas complexas relações entre necessidades econômicas, ambientais e sociais das organizações que não comprometa o desenvolvimento futuro. Cada vez mais os relatórios de sustentabilidade ganham importância: a justificativa para relatórios econômicos, ambientais e sociais já é um fato. As diretrizes da GRI (2002) organizam o conceito de relatório de sustentabilidade em termos de desempenho econômico, ambiental e social, mais conhecidos como *triple bottom line* ou resultado triplo. Através do equilíbrio entre essas três variáveis e sem o comprometimento do desenvolvimento futuro, a sustentabilidade pode ser alcançada.

Um relatório de sustentabilidade deve fornecer uma declaração equilibrada e razoável do desempenho de sustentabilidade da organização nele representada, incluindo tanto as contribuições positivas, como as negativas. O processo de elaboração do relatório de sustentabilidade também permite uma espécie de alerta acerca de problemas frequentes e antecipa oportunidades na cadeia de fornecimento e na comunidade em que a empresa atua, bem como em relação aos órgãos reguladores e à gestão da reputação e da marca. Tais descobertas podem ajudar a avaliar danos potenciais de desenvolvimento antes que eles surjam como surpresas indesejadas.

Quando uma empresa publica seu relatório de desempenho completo, há um impacto interno considerável. Ao expor a empresa publicamente, empregados e gestores são naturalmente motivados a agir de forma a garantir que no próximo relatório melhore o seu desempenho. Embora o balanço social, ou relatório de sustentabilidade, possa ser usado em campanhas de marketing corporativo, isso não é recomendável. Pois as informações que constam nesse tipo de documento nem sempre são positivas e na maioria das vezes destinam-se a públicos distintos.

Não obstante, assim como a inserção da sustentabilidade socioambiental no planejamento estratégico das empresas, a elaboração de um relatório de sustentabilidade também traz suas vantagens como: transparência com todos os *stakeholders*, motivação da equipe, atração de capital favorável, orientação para a gestão, melhoria do sistema de gestão, conscientização de riscos, melhoria contínua, entre outros.

3. ANÁLISE DAS MELHORES PRÁTICAS

As empresas sensibilizadas e comprometidas com a questão da sustentabilidade socioambiental podem adotar diversas atividades com o intuito de darem a sua contribuição (NETO & BRENNAND, 2007). Contudo, para que os seus esforços não sejam em vão, devem ser priorizadas as medidas de prevenção, que promovam a conscientização da força de trabalho sobre a importância deste tema. Desta forma segue uma análise de empresas líderes de mercado em três segmentos: cosméticos (e.g. Natura), bebidas (e.g. Ambev) e energia (e.g. Petrobras).

3.1. NATURA

No Brasil, a Natura é uma indústria líder no mercado de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, assim como no setor da venda direta. Desde 2004, é companhia de capital aberto, com ações listadas no Novo Mercado, o mais alto nível de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). A Natura acredita que resultados sustentáveis são aqueles alcançados por meio de relações de qualidade e, por isso, buscam manter canais de diálogo abertos com todos os públicos com quem temos contato, em um exercício contínuo de transparência.

Os seus produtos são a maior expressão da sua essência. Para desenvolvê-los, mobiliza redes sociais capazes de integrar conhecimento científico e sabedoria das comunidades tradicionais, promovendo, ao mesmo tempo, o uso sustentável da rica biodiversidade botânica brasileira. Na sua produção, não utilizam animais para fazer testes e fazem observância estrita das mais rigorosas normas de segurança internacionais.

Uma empresa que pratica a sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental, quando se aplica na sua estratégia tanto os aspectos ligados ao meio ambiente como aqueles ligados às condições sociais e às relações saudáveis com os consumidores, colaboradores, fornecedores, parceiros e demais interessados (FREEMAN, 1984). A convicção é de que as empresas genuinamente inovadoras serão aquelas que conseguirem incorporar a sustentabilidade em seus mecanismos de gestão, influenciando cada decisão e integrando todas as suas ações e permitindo que eles sejam acompanhados e avaliados ao longo do tempo. Por este motivo há uma procura de uma inovação constante estimulada pelos desafios sociais e ambientais, criando dessa forma um valor para os clientes e construindo uma vantagem competitiva sustentável, se diferenciando dos demais concorrentes.

O desenvolvimento dessa estratégia ambiental vem em primeiro lugar à conscientização das vendedoras e consultoras, do cumprimento de metas sociais e ambientais, através da implantação de um sistema de gestão da responsabilidade corporativa em todas as suas áreas. A sua trajetória tem o compromisso de estabelecer, manter e valorizar relações pautadas pela ética, transparência e um diálogo com todos os públicos de interesse.

Suas práticas de gestão seguem o princípio estabelecido na Declaração Universal dos Direitos Humanos, como o da liberdade e igualdade dos seres humanos, sem distinção de raça, cor, sexo, língua, religião, origem étnica ou social (GRI HR1). Também é uma das primeiras empresas brasileiras signatárias do Pacto Global, iniciativa da Organização das Nações Unidas – ONU. Os principais passos da Natura que já contribuíram para aprofundar do compromisso com o desenvolvimento sustentável:

- 1969 - A Natura nasce com a proposta de utilização de ingredientes naturais em suas formulações;
- 1983 - Torna-se a pioneira entre os fabricantes brasileiros de cosméticos a vender refis para alguns de seus produtos. Em média, para produzir essas embalagens, se gasta 20% menos recursos naturais;
- 1992 - Firma sua primeira parceria com uma ONG - prática que viria a se tornar comum ao longo dos anos -, com o objetivo de apoiar uma escola pública em Itapeverica da Serra, na Grande São Paulo, onde mantinha sua fábrica;
- 1995 - Surge o programa social Crer para Ver, que visa contribuir para a melhoria do ensino público no Brasil. A ação é financiada por parte do dinheiro obtido com a venda de uma linha de produtos;



- 1997 - Frota de distribuição na capital de São Paulo é convertida para gás natural veicular (GNV);
- 2000 - Lançamento da linha Natura Ekos;
- Estação de tratamento de efluentes com sistema aeróbio no Espaço Natura Cajamar;
- 2001 - Incorporação no processo de desenvolvimento de produtos da metodologia de Avaliação de Ciclo de Vida (ACV) para embalagens;
- 2002 - Assina o Pacto Global, da ONU, código de conduta relacionado ao combate da corrupção, à defesa dos direitos humanos, das condições de trabalho e do meio ambiente;
- 2003 - Cria o Sistema de Gestão da Responsabilidade Corporativa. Com isso, todas as áreas passam a ter de cumprir não só metas financeiras mas sociais e ambientais;
- 2004 - Abre o capital no Novo Mercado - o mais rígido segmento da Bovespa em relação a governança corporativa;
- 2005 - Substituição de gordura animal por óleos vegetais na linha de sabonetes;
- 2006 - Início da operação da Unidade Industrial Benevides (PA), para fornecimento de óleos vegetais da Amazônia;
- Energia solar no Espaço Natura para aquecer a água e iluminar o estacionamento;
- Sistema Natura de Gases do Efeito Estufa, rede interna de colaboradores encarregada de planejar a redução de emissões;
- 2007 - Substituição de óleos minerais por vegetais nas linhas de óleos corporais, projeto piloto de Reciclagem de embalagens pós-consumo da Natura em Recife e São Paulo, introdução da Tabela Ambiental em nossos produtos, Linha Ekos passa a ter 30% de PET reciclado em embalagens de óleo trifásico, substituição gradativa do álcool comum por álcool orgânico (perfumaria e desodorantes) e escolha de projetos para neutralização das emissões de 2007;
- 2008 - Com iniciativas como o uso de refil e a troca de matérias-primas, reduz 7% suas emissões relativas de CO₂ em 2007 em comparação a 2006. O esforço é parte de um programa batizado de Carbono Neutro, que visa reduzir 33% as emissões da empresa até 2011 e compensar os 67% restantes por meio de financiamento de projetos de reflorestamento e de produção de energia limpa.

Para acompanhamento das suas metas sociais, além dos procedimentos específicos das áreas, há a utilização de um Sistema de Gestão da Sustentabilidade. Por meio dele são realizados diagnósticos e recomendações para a elaboração de planos de ação no campo da qualidade das relações. Esses planos se transformam então em metas e indicadores, que são acompanhados pelos comitês de cada área.

O sistema funciona apoiado pela Rede de Responsabilidade Corporativa, formada por colaboradores de todas as áreas da empresa. Um dos seus principais papéis é atuar como facilitadora na etapa de diagnóstico, realizado para identificar os pontos críticos do relacionamento da Natura com todos os seus públicos. Além disso, os cerca de 50 colaboradores da Rede atuam como disseminadores dos princípios da gestão responsável por

toda a empresa, para que os colaboradores possam entendê-los e traduzi-los em ações no dia-a-dia.

A Natura assume que uma empresa ambientalmente responsável deve gerenciar suas atividades de maneira a identificar os impactos sobre o meio ambiente, para reduzir aqueles que são negativos e amplificar os positivos. Deve, portanto, agir para a manutenção e a melhoria das condições ambientais, mitigando ações potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras empresas as boas práticas e os conhecimentos adquiridos na experiência da gestão ambiental. A nossa política de meio ambiente contempla a responsabilidade para com as gerações futuras, a educação ambiental, o gerenciamento do impacto do meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços e a minimização de entradas e saídas de materiais.

Em 2007, foi criado o Projeto Carbono Neutro, destinado a reduzir e compensar a emissão de gases de efeito estufa em todas as etapas da nossa cadeia produtiva – desde a extração de matérias-primas e de materiais para embalagens, passando por processos internos e o transporte de produtos, até o seu descarte. A grande inovação do projeto reside no fato de que a Natura se comprometeu com um plano completo, com três frentes de atuação (inventário, redução e compensação), que envolve toda sua cadeia produtiva. Comprometidos com a redução da emissão relativa de 33%, entre 2007 e 2011, em relação ao total de 2006, em 2008, foi alcançada a meta interna planejada e eliminando 3,0% de suas emissões.

Para garantir maior transparência foi iniciado um processo sistemático de engajamento de seus *stakeholders*: o foco está na boa execução do plano de retomada do crescimento e da evolução do modelo de gestão. Com isso, há uma preparação para um novo ciclo de expansão, como uma empresa cada vez mais inovadora, produtiva e ajustada aos desafios de seu tempo.

3.2. AMBEV

Segundo o Balanço Social a Companhia de Bebidas das Américas – AmBev, empresa de capital aberto, é a maior cervejaria da América Latina e, no Brasil, a maior indústria privada de bens de consumo. Em virtude disso, buscou-se analisar as suas boas práticas e medidas a fim de promover o desenvolvimento sustentável que esta empresa vê adotando.

Para alcançar bons resultados a estratégia de responsabilidade social da empresa está ancorada na criação co-responsável de valores para todas as partes interessadas (*stakeholders*). Ao mesmo tempo em que busca garantir um desempenho econômico crescente para seus acionistas, sabe-se também que é fundamental assumir a responsabilidade pelo impacto de suas operações ao longo da cadeia produtiva. Assim, atua-se nas três dimensões da sustentabilidade: econômica, ambiental e social.

Em relação à dimensão ambiental, a AmBev se posiciona através do desenvolvimento de suas atividades econômicas de maneira ecoeficiente, reciclando e retirando o mínimo da natureza para preservar nossos recursos naturais. Ao mesmo tempo em que busca uma maior competitividade na produção de bebidas, utiliza tecnologias, matérias-primas e processos para minimizar o impacto ambiental. Para tanto, adota um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) padronizado focado em ecoeficiência e realiza auditorias internas anuais. A Companhia capacita e motiva sua equipe e promove programas de conscientização e de educação ambiental. O desempenho ambiental da AmBev é monitorado periodicamente em cada etapa do processo produtivo em todas as fábricas.

Em relação ao impacto de suas ações a AmBev divulga que de 2002 a 2008, com a redução do consumo de água por ano, foi obtido uma redução de R\$ 6,6 milhões de consumo nas fábricas. Além disso, a empresa divulgou que, no ano de 2009, sua receita adicional foi de R\$ 72,6 milhões provenientes da venda desses subprodutos.

3.3. PETROBRAS

A missão da Petrobras é “atuar de forma segura e rentável com responsabilidade social e ambiental nos mercados nacional e internacional fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde estiver atuando”.

Segundo o Balanço Social da Petrobras, a Companhia, por meio de sua política ambiental, investe em iniciativas que incentivam à proteção ambiental e a propagação da consciência. De 2003 a 2008, o Programa Petrobras Ambiental investiu mais de R\$ 150 milhões em projetos dos mais variados tamanhos (pequeno, médio e grande portes) com parcerias de organizações da sociedade de todo o país. Como estratégias adotadas, pode-se citar:

- Investimentos em patrocínios a projetos ambientais de âmbito nacional, regional e local: investir, de forma transparente, planejada e monitorada, em projetos que contribuam para o desenvolvimento sustentável do País.
- Fortalecimento das organizações ambientais e de suas redes: promover a interação entre Terceiro Setor, Poder Público e outras empresas por meio da formação de parcerias e de redes. Essa ação também inclui contribuições para a capacitação das instituições parceiras.
- Disseminação de informações para o desenvolvimento sustentável: ações de comunicação voltadas para a discussão do modelo e dos papéis de cada um na busca do desenvolvimento sustentável.

O compromisso selado com o meio ambiente é muito além de produção, refino e distribuição de petróleo. A procura pela excelência e a liderança na área ambiental, tem contribuído para que em suas operações, a ecoeficiência seja cada vez mais trabalhada. A ecoeficiência na companhia se dá no esforço contínuo para igualar o crescimento da produção com a utilização dos insumos naturais.

O crescimento dos resultados vem sendo acompanhado pela melhoria das práticas de governança corporativa, transparência e expansão das ações de responsabilidade socioambiental. A busca de aprimorar sua gestão diante de diversos canais de comunicação que a aproximam de suas partes interessadas, com ética e transparência, mantendo o diálogo permanente com os *stakeholders*.

As práticas voltadas ao meio ambiente contaram com R\$ 1,9 bilhão de investimentos em 2007. Pode-se destacar o monitoramento de ecossistemas, a restauração de áreas impactadas e a gestão de recursos naturais, emissões atmosféricas, efluentes, resíduos e preparo para atuação em situações de emergência. Alinhada ao desafio de contribuir para a mitigação da mudança climática global, a Companhia tem como meta evitar a emissão de 21,3 milhões de toneladas de CO₂, equivalente no período de 2007 até 2012.

Comprometendo-se a crescer com responsabilidade e contribuir com a sociedade, seja nas comunidades onde está presente, ou no relacionamento com os *stakeholders*. Em 2007, investiu R\$ 534 milhões em projetos sociais, culturais e esportivos. No mesmo ano, houve importantes avanços no campo da responsabilidade social que se refletiram na gestão e no relacionamento com suas partes interessadas. Sempre buscando alinhar suas atividades com os dois princípios do Pacto Global da ONU. A Petrobras participou de iniciativas nacionais e internacionais e desenvolveu projetos que demonstram seu comprometimento com a redução das desigualdades sociais e a minimização dos impactos ambientais de suas atividades. Como

reconhecimento teve sua participação renovada no *Dow Jones Sustainability Index* (DSJD) e no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo (ISE-Bovespa).

Ao final de 2007, o valor de mercado da Companhia atingiu a marca de R\$ 429,9 bilhões, valor 86,6% superior ao de 2006. E sua receita operacional líquida foi de R\$170,06 bilhões, um crescimento de 8% em relação a 2006, resultado do melhor desempenho das vendas nos mercados internos e externos. O lucro líquido atingiu R\$21,5 bilhões, 17% inferior ao de 2006 por conta de fatores como a valorização do real, os custos com importação do petróleo e derivados e gastos extraordinários referentes à repactuação do plano de pensão oferecido aos empregados.

4. APLICAÇÃO DO MÉTODO AHP: PROPOSTA PARA A EMPRESA SILIPLAST

Nesta seção apresenta-se o método AHP proposto para avaliar a aplicabilidade da variável sustentabilidade de uma empresa, Siliplast a partir dos critérios definidos e analisados com as demais organizações.

4.1. EMPRESA DA INDÚSTRIA QUÍMICA: SILIPLAST

A Siliplast Química Indústria e Comércio Ltda é uma pequena empresa localizada no município de Nova Iguaçu, no estado do Rio de Janeiro, voltada para a linha automotiva. A empresa, procura no desenvolvimento de suas atividades, visar à qualidade, segurança e proteção do meio ambiente, com formulação de seus produtos, dispondo de laboratório próprio e equipe especializada em pesquisas para atingir a máxima satisfação de seus clientes.

Esta preocupação com a confiabilidade de seus produtos é verificada por meio dos testes realizados, onde os produtos posteriormente são colocados em embalagens novas, lacradas, com código de barras, garantindo a qualidade. Devido ao fato de ser uma empresa de pequeno porte, apesar de se preocupar com o meio ambiente ainda não possui na sua estratégia uma aplicação formal da sustentabilidade socioambiental.

4.2. ANÁLISE AHP

O *Analytic Hierarchy Process*, criado pelo professor Saaty (1980), é o método que hierarquiza o processo de análise de problemas. A simplicidade de seu uso e sua habilidade em manejar julgamentos inconsistentes foram determinantes para sua escolha deste método no presente estudo. O próprio autor (SAATY, 1990) enumera suas vantagens:

- Entendimento do problema: ajuda aos envolvidos na tomada de decisão a padronizar a visão do problema;
- Desenvolvimento de sistema: estruturado de forma hierárquica é mais eficiente do que os montados de forma geral;
- As hierarquias são estáveis, pois pequenas modificações têm efeitos pequenos e inclusões não abalam o sistema.

Os elementos fundamentais do método (GOMES, 2004) são:

- Atributos e propriedades - conjunto finito de alternativas é comparado em função de um conjunto finito de propriedades;
- Correlação Binária – ao serem comparados dois elementos baseados em uma determinada propriedade, realiza-se uma comparação binária, na qual um elemento pode ser preferível ou indiferente a outro;
- Escala fundamental – a cada elemento associa-se um valor de prioridade sobre os outros elementos, que será lido em escala numérica de números positivos e reais;

- Hierarquia – um conjunto de elementos ordenados por ordem de preferência e homogêneos em seus respectivos níveis hierárquicos.

Assim, para definir a hierarquia da sua análise, Saaty (1980) elaborou uma tabela denominada “Escala Fundamental”:

Tabela 1: Escala Fundamental de Saaty (SAATY, 1980)

1	Igual importância	As duas atividades contribuem igualmente para o objetivo.
3	Importância pequena de uma sobre a outra	A experiência e o juízo favorecem uma atividade em relação à outra.
5	Importância grande ou essencial	A experiência ou juízo favorece fortemente uma atividade em relação à outra.
7	Importância muito grande ou demonstrada	Uma atividade é muito fortemente favorecida em relação à outra. Pode ser demonstrada na prática.
9	Importância absoluta	A evidência favorece uma atividade em relação à outra, com o mais alto grau de segurança.
2,4,6,8	Valores intermediários	Quando se procura uma condição de compromisso entre duas definições.

Através da pesquisa exploratória realizada, foram identificados quatro critérios principais para avaliação de desempenho da sustentabilidade: finanças, imagem, responsabilidade socioambiental e estratégia. Por sua vez, estes critérios foram subdivididos em nove subcritérios: redução de custos ao longo prazo; aumento de receita de vendas; transparência; responsabilidade social; responsabilidade ambiental; sustentabilidade socioambiental; governança corporativa; ética.

A fim de facilitar a compreensão e implantação do método AHP, foi utilizada a ferramenta Expert Choice® descrita na sequência com o embasamento dos critérios e subcritérios definidos para modelagem de decisão.

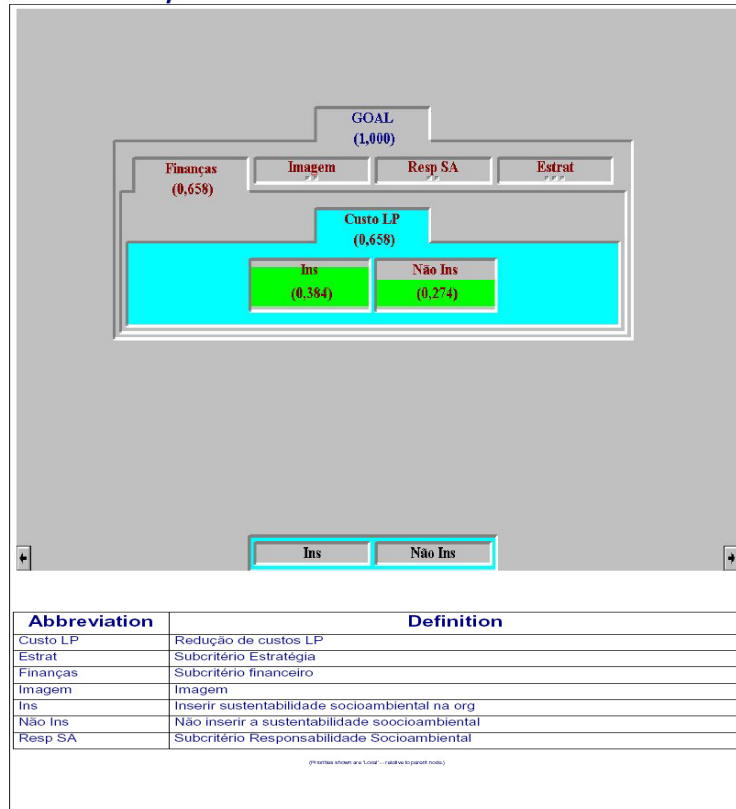
4.3. UTILIZANDO A FERRAMENTA EXPERT CHOICE®

O software Expert Choice® foi criado a partir do método AHP para simplificar e sistematizar cálculos utilizando a metodologia em referência. O programa foi desenvolvido por Thomas Saaty em 1983 sendo considerada uma das ferramentas de sistema de apoio à decisão mais difundida do mundo. O software é de uso intuitivo e amigável mesmo para operadores sem experiência. Sua escolha diz respeito ao fato de que ele consegue como poucos, associar a experiência humana e seu conhecimento a informações físicas mais fáceis de manipulação.

O método AHP é fundamentado em quatro fases ou etapas: modelagem do problema, avaliação de peso para avaliação (ponderação), atribuição deste peso, análise de sensibilidade. (ISHIZAKA et al, 2006; ISHIZAKA & LABIB, 2009).

A utilização da ferramenta Expert Choice® mostrou-se amigável e de fácil utilização, contribui para o sucesso da utilização deste método. Devido à incorporação de interfaces gráficas intuitivas, prioridades de cálculo automáticas assim como verificação visual de algumas inconsistências, facilita-se a análise de sensibilidade por diversas formas. A seguir são apresentados os resultados obtidos nos testes realizados:

Analisar a aplicabilidade da variável sustentabilidade SA



For Student Use Only

Figura 1: Exemplo da estruturação hierárquica no Expert Choice®

Analisar a aplicabilidade da variável sustentabilidade SA

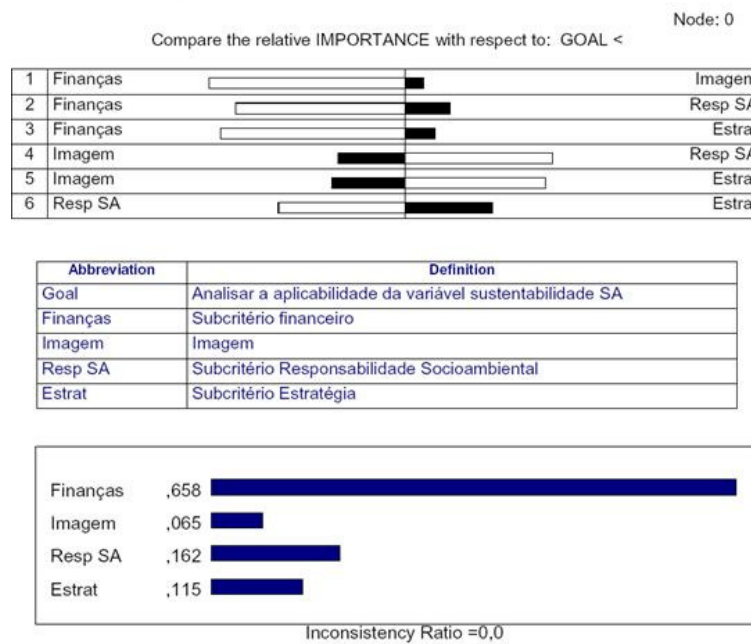


Figura 2: Exemplo da comparação par a par utilizando o Expert Choice®

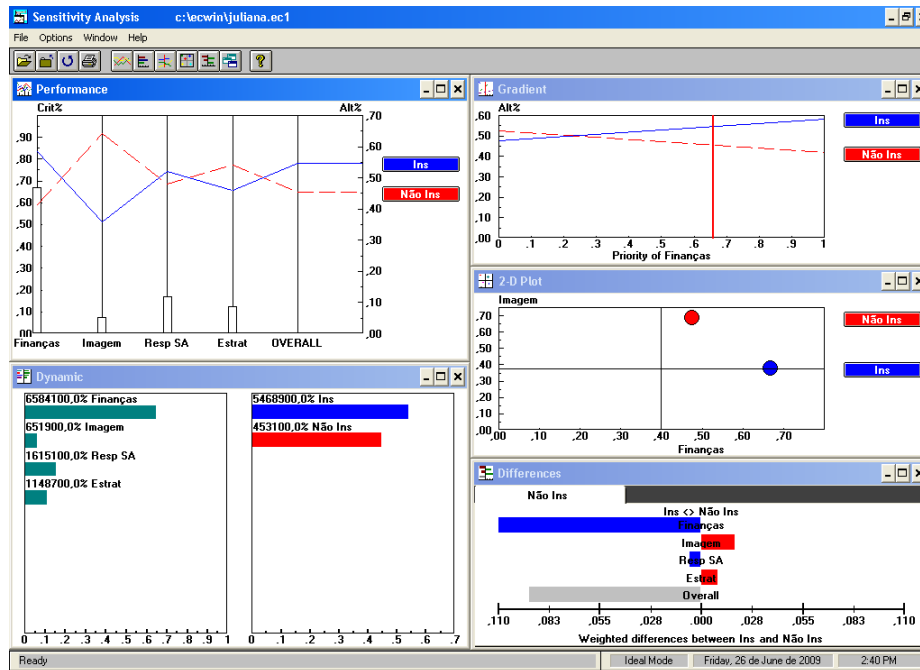


Figura 3: Resultados finais obtidos pelo Expert Choice®

Conforme Ho (2008) e Temiz & Tecim (2009), outra forma de utilização com aplicações tradicionais, é a tendência do método AHP ser aplicado em conjunto com outros métodos como as técnicas de programação matemática e programação linear. Além desta pode-se citar outras técnicas como QFD (*Quality Function Deployment* ou Casa da Qualidade), a utilização de algoritmos genéticos, redes neurais, lógica *fuzzy*, análise SWOT e mais recentemente, plataformas GIS (*Geographical Information System*).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo ficou evidenciado que as empresas que possuem políticas ou práticas socioambientalmente responsáveis apresentam melhor preparo para a sustentabilidade no longo prazo, pelo fato de interagirem com as mudanças que afetam a sociedade e o mercado. Por esse motivo surge a importância da aplicação da sustentabilidade socioambiental no planejamento estratégico das corporações contribuindo com seus *stakeholders*.

Além disso, foi apresentado que as empresas que têm como um de seus objetivos serem sustentáveis geram benefícios não só para ela, mas também para os demais *stakeholders*, incluindo a sociedade: através da redução de seus custos e da redução a degradação da natureza. Outra ferramenta que, também, auxilia as empresas para que estejam sempre à frente de suas concorrentes, é a utilização dos relatórios e balanços sociais que apresentam suas ações e demonstra o quanto as empresas estão sendo transparentes ao publicar todos os seus dados.

Tendo como objeto de análise as melhores práticas das empresas dos segmentos de bebidas, energia e cosméticos e sua importância para os *stakeholders*, este estudo destacou como o método de apoio à decisão o método AHP que auxilia na avaliação de problemas

complexos. Ele permite ao gestor da decisão, neste caso, de ter o conhecimento se é interessante a aplicação da variável sustentabilidade em seus negócios.

A pesquisa se restringiu às observações realizadas nas empresas dos segmentos de energia, cosméticos e bebidas quanto à imagem, transparência, estratégia, e redução dos custos. O resultado final, após a implantação do método AHP, mostrou que, a aplicação da sustentabilidade socioambiental é viável a empresas como a Siliplast, que hoje ainda não tem implementado essa variável.

Destarte o estudo apresentado neste projeto demonstrou como a utilização da metodologia AHP para a análise a aplicabilidade da variável sustentabilidade socioambiental, pode ser útil para gestores aumentarem a eficiência e a eficácia na implementação de suas estratégias gerenciais.

Em vista disto, este estudo não esgota o tema dado sua abrangência, porém espera-se que possa ampliar a discussão sobre a análise utilizando o método ANP – *The Analytic Network Process* que pode ser utilizado em situações complexas como é o caso de problemas ambientais - na sustentabilidade socioambiental presente como estratégia no planejamento estratégico das empresas, em especial em um estudo de caso real. Assim recomenda-se a continuação deste trabalho, por meio da extensão do estudo dos critérios apresentados e de sua análise de impactos cruzados, aplicando-se um método de avaliação mais desenvolvido como o AHP.

6. REFERÊNCIAS

ONU: BRUNDTLAND. Nosso Futuro Comum. Relatório da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Rio de Janeiro, FGV, 1988.

DAVIS, K. The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, v. 16, p. 312-322, 1973.

FREEMAN, R. *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishers, 1984.

GARNIER, C. Responsabilidade social e ambiental da empresa. Disponível em: <http://www.cenedcursos.com.br/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=314>. Acesso em: 7/10/2008.

GOMES, L. *Tomada de decisões em cenários complexos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GRI. Diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> Acesso em: 02/05/2013.

HO, W. Integrated analytic hierarchy process and its applications – A literature review. *European Journal of Operational Research*, 2008, vol. 186, n.1, pp. 211–228.

HUSTED, B. W. Toward a theory of CSR governance: making or buying corporate social responsibility. In: EBEN Research Conference 2002, Pozman, Potland, 2002.

ISHIZAKA, A., BALKENBORG, D.; KAPLAN, T. Influence of aggregation and preference scale on ranking a compromise alternative in AHP. *Proceedings of the Multidisciplinary Workshop on Advances in Preference Handling*, 28–29 August, 2006, Riva del Garda, pp. 51–57.

ISHIZAKA, A.; LABIB, A. Analytic Hierarchy Process and Expert Choice: Benefits and limitations. *Operational Research Insight*, 2009, vol. 22, n. 4, pp. 201–220.

KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. *Responsabilidade Social. Uma contribuição à gestão transformadora das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004, p.27- 43.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*, 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1992.

LEHNI, M. WBCSD project on eco-efficiency metrics & report: state-of-play report. WBCSD, 1998.

MEADOWS, D.; RANDERS, J. *Limits to growth*. Vermont: Chelsea Green Publishing Company, 2004.



MELO NETO, F.; FROES, C. Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NETO, F.; BRENNAND, M. J. Empresas Socialmente Sustentáveis – O novo Desafio da Gestão Moderna. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PORTER, M. E; KRAMER, M. The competitive advantage of corporate philanthropy. Harvard Business Review, Dec. 2002.

RONDON, F. Os Conceitos Básicos sobre Lixo - Os 5 R's. Disponível em: <<http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/meioambiente/0013.html>>. Acesso em: 21/04/2009.

SAATY, T. L. How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process. European Journal of Operational Research, v. 48, p. 9-26, 1990.

TACHIZAWA, T. Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas. Ano 2001.

TEMIZ, N.; TECIM, V. The use of GIS and multi-criteria decision-making as a decision tool in forestry. ORInsight, 2009, vol. 22, n. 2, p. 105–123.

TENÓRIO, F. (Org.) Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WBCSD. A ecoeficiencia – criar mais valor com menos impacto. Disponibilizado em:<http://www.wbcsd.org/web/publications/eco_efficiency_creating_more_value-portuguese.pdf> Acesso em: 31 de outubro de 2008.