

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE**  
**RIBEIRÃO PRETO**

**ISABELA KROBATH LUZ PERA**

**Evolução socioambiental da empresa Natura no período 2008-2012 através da análise de indicadores.**

**Ribeirão Preto**  
**2013**

Prof. Dr. João Grandino Rodas  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sonia Valle Walter Borges de Oliveira  
Chefe de Departamento de Administração / FEA-RP

ISABELA KROBATH LUZ PERA

**Evolução socioambiental da empresa Natura no período 2008-2012 através da análise de indicadores.**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sonia Valle Walter Borges de Oliveira

Ribeirão Preto  
2013

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE  
TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA  
FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais,

Sou grata pela vida, carinho e dedicação que sempre me foi dada.

As minhas irmãs Caroline, Juliane e Mel.

Amo-as incondicionalmente.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço imensamente a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sonia Valle Walter Borges de Oliveira e Prof.<sup>a</sup> Tatiane Coelho que me ajudaram de maneira genuína.

Agradeço pela paciência e amizade de Túlio Ribeiro e Gabriela Marques que me apoiaram nos momentos mais difíceis.

E a minha família que agradeço por tudo que sou.

## RESUMO

PERA, Isabela Krobath Luz. **Evolução socioambiental da empresa Natura no período 2008-2012 através da análise de indicadores.**

Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.

Este trabalho visa analisar a evolução e o desempenho socioambiental da empresa brasileira do setor de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal, Natura, através da análise histórica de alguns indicadores de sustentabilidade. Foi utilizada a metodologia de revisão bibliográfica para elucidar o conceito de sustentabilidade, bem como identificar as principais ferramentas existentes para medir o desempenho empresarial em relação à sustentabilidade corporativa. Utilizou-se a técnica de análise comparativa para selecionar os indicadores de maior relevância entre as ferramentas estudadas: Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), e o Global Reporting Initiative (GRI). E através da análise histórica dos indicadores selecionados, no período dos últimos cinco anos foi possível realizar uma análise da gestão do desempenho social, ambiental e econômico da empresa. O resultado desta pesquisa revela que a empresa Natura obteve ao longo dos últimos cinco anos um desempenho sustentável expressivo, apesar de não apresentar soluções inovadora e diferente das praticadas no mercado nacional, houve evolução positiva em todos os indicadores analisados.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento sustentável. Sustentabilidade corporativa. Indicadores de sustentabilidade. GRI. ISE. ETHOS. Natura.

## ABSTRACT

This work aims to analyze the evolution and environmental performance of the Brazilian company Natura, through historical analysis of some indicators of sustainability. Using the methodology of literature review to clarify the concept of sustainability, as well as identify key existing tools to measure business performance in relation to corporate sustainability. The technique of comparative analysis to select the most relevant indicators among the tools studied: Corporate Sustainability Index-ISE and the Global Reporting Initiative - GRI .And through the historical analysis of selected indicators during the last five years has been possible to perform an analysis of the management of social, environmental and economic enterprise. . The research result shows that the company Natura achieved over the last five years sustainable performance expressive, despite not presenting innovative solutions and different from prevailing in the domestic market, there were positive developments in all the indicators analyzed.

**Keywords:** Sustainable development. Corporate sustainability. Sustainability indicators. GRI. ISE.ETHOS. Natura.





## LISTAS

### LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Composição dos Indicadores GRI.....	31
Figura 2 - Linhas de produtos NATURA .....	46

### LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais marcos da sustentabilidade considerados nesta pesquisa.....	18
Quadro 2. Principais funções dos indicadores.....	33

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação do Modelo <i>Triple Bottom Line</i> de John Elkington .....	23
Figura 2 - Estrutura Relatório de Sustentabilidade GRI.....	29
Figura 3 - Matriz de Materialidade GRI.....	30
Figura 4. Matriz de Materialidade Natura 2012/13 .....	39
Figura 5. Exemplo de produtos Crer para ver Natura .....	59

### LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Lucro Líquido Natura.....	48
Gráfico 2 - Receita Líquida Natura .....	48
Gráfico 3 - Número total de consultoras Natura.....	49
Gráfico 4 - Investimento em inovação da Natura.....	50
Gráfico 5 - % Receita Líquida da Natura investida em Inovação .....	51
Gráfico 6 - Emissão Absoluta da Natura .....	52
Gráfico 7 - Emissão Relativa.....	53
Gráfico 8 - Consumo de resíduos sólidos Natura. ....	55
Gráfico 9 - Consumo de água Natura .....	56
Gráfico 10 - Horas de treinamento por colaborador Natura.....	58
Gráfico 11 - Consultoras Natura treinadas .....	59
Gráfico 12 - LAIR CPV .....	60
Gráfico 13 - Lealdade Consultora Natura.....	61
Gráfico 14. Lealdade Consumidor Final Natura .....	61

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Problema de Pesquisa .....	11
1.2 Justificativa.....	11
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	12
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	12
1.4 Estrutura do Trabalho .....	12
2.1 Sustentabilidade: Histórico e conceito .....	13
2.2 Sustentabilidade empresarial .....	22
2.3 Mensuração do desempenho sustentável.....	25
2.3.1 <i>GRI</i> .....	27
2.3.2 <i>Índice de Sustentabilidade Empresarial-ISE</i> .....	32
2.4 Indicadores na gestão da sustentabilidade .....	33
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>35</b>
3.1 Classificação da pesquisa .....	35
3.2 Etapas da pesquisa .....	37
3.4 Limitações do estudo .....	37
3.5 Seleção de indicadores de sustentabilidade .....	38
3.6 Caracterização do objeto de estudo .....	44
3.6.1 <i>Natura</i> .....	44
<b>4 ANÁLISE DOS INDICADORES.....</b>	<b>47</b>
4.1 Dimensão Econômica .....	47
4.2 Dimensão Ambiental .....	51
4.3 Dimensão Social .....	57
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo tem como objetivo contextualizar esta pesquisa. Para tanto, inicialmente apresenta-se o problema de pesquisa, seguido dos objetivos; geral e específico bem como a justificativa de escolha do problema de estudo e por fim apresenta-se uma descrição da estrutura desta monografia.

O estudo sobre a relação da degradação ambiental, a desigualdade e exclusão social com o modelo capitalista de consumo começou a ser discutido com mais propriedade no começo da década de 70. Esse debate gerou o conceito de desenvolvimento sustentável, que relaciona a interdependência dos seres e a capacidade do planeta e seus recursos de suprir o presente sem comprometer o futuro. Por ser uma temática interdisciplinar, também se encontra presente no campo empresarial, a sustentabilidade vem sendo amplamente discutida e incorporada à gestão das empresas e novos modelos e metodologias capazes de dar diretrizes aos impactos ambientais, sociais e econômicos vem surgindo para quantificar e qualificar esses impactos. Apesar de muitas empresas se esforçarem em busca de uma gestão completa, que integre questões ambientais e sociais com o quesito econômico, o desafio é imenso e ainda não existe a completa sinergia e integração dos temas. Além dessa dificuldade técnica, enfrenta-se um dilema conceitual na qual a essência do conceito de sustentabilidade vem sendo banalizada e confundida com outras tendências, o que é preocupante afinal é algo que a humanidade depende para sua sobrevivência futura, pois se o homem continuar acreditando que a terra é um sistema infinito e seus recursos ilimitados as consequências serão eminentes.

À luz de uma abordagem integrada entre desempenho ambiental, social e econômico, torna-se importante análise e comparação o desempenho sustentável das empresas.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

A principal questão que essa pesquisa pretende responder é: como foi a evolução e desempenho *triple bottom line* da empresa do setor de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal, Natura, nos últimos cinco anos?

### **1.2 Justificativa**

O tema sustentabilidade vai muito além de uma tendência na gestão atual, é uma questão de sobrevivência futura das empresas, sociedade e do próprio planeta. Sendo um estudo contemporâneo e importante sobre a questão da sustentabilidade empresarial. Desta forma com este estudo será possível o aprofundamento dos conhecimentos acerca da gestão sustentável, indicadores e desempenho de empresas conceituadas. A principal motivação deste trabalho esta relacionada com o fato de empresas serem levemente consideradas como sustentáveis e posteriormente revelarem “insustentáveis”. Muito se fala sobre sustentabilidade empresarial, porém para atingir uma qualificação coerente é necessária a compreensão profunda dos conceitos envolvidos e melhores indicadores para quantificar os resultados. A empresa Natura é referência internacional e pioneira nacional no tema sustentabilidade, sendo assim é interessante à análise detalhada de como essa gestão é feita e vem evoluindo.

### **1.3 Objetivos**

A seguir são apresentados os objetivos da presente pesquisa.

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é analisar historicamente o desempenho econômico, social e ambiental da empresa brasileira do setor de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal, Natura, no período de 2008-2012, através de indicadores.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos são:

- Sistematizar, teoricamente, o conceito de sustentabilidade.
- Sistematizar, teoricamente, metodologias mensuração de sustentabilidade.
- Compreender a metodologia e mapear os indicadores do manual de diretrizes da *Global Report Initiative* (GRI)

### **1.4 Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos da seguinte maneira; o primeiro capítulo corresponde à contextualização da pesquisa, identificação do problema que motivou sua concepção, bem como a justificativa e relevância de seu desenvolvimento.

No capítulo 2 são apresentados os fundamentos teóricos que sustentam esta pesquisa. Primeiramente um resgate bibliográfico com objetivo de definir e conceituar o termo sustentabilidade, posteriormente é aplicada a sua abordagem específica no ambiente corporativo. Por fim o capítulo 2 segue com o levantamento e descrição de ferramentas de gestão integrada da sustentabilidade.

O capítulo 3 é dedicado à metodologia do trabalho, no qual são apresentados e discutidos os métodos empregados, bem como o detalhamento das etapas, limitações e objeto de estudo da pesquisa.

O capítulo 4 é referente à análise do desempenho socioambiental da empresa estudada, no período de cinco anos 2008-2012 e por fim, o capítulo 5 é reservado para as conclusões desta pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Procede-se neste capítulo à revisão bibliográfica dos diversos tópicos utilizados como base científica da pesquisa, temas como sustentabilidade, ferramentas e indicadores de gestão integrada.

### 2.1 Sustentabilidade: Histórico e conceito

Segundo Ferreira (2010) a palavra sustentabilidade vem do adjetivo sustentável, derivado do verbo sustentar, que significa “1. Segurar para que não caia; suster, suportar. [...] 4. Resistir a. 5. Conservar, manter [...]” entre outros usos da palavra, consolidando significa a capacidade de algo se manter por si só. Atualmente a concepção de sustentabilidade vai além da definição semântica apresentada e está diretamente atrelada a uma expressão sintética, ou seja, um conceito que demorou anos para ser estruturado.

O resgate sistêmico da literatura permite a identificação de diversas definições conceituais para sustentabilidade. No presente trabalho primeiramente destaca se documentos e eventos emblemáticos que segundo alguns autores como Jabbour (2007), Bermann (2012), Nascimento (2012), Visser (2012) e Delai (2006) foram essenciais para a construção e evolução do conceito em questão e posteriormente será exposta a definição de sustentabilidade.

Um dos autores pioneiros no debate sobre a sustentabilidade, de acordo com Visser (2012), foi o americano Aldo Leopold, que em 1949 publicou o livro, Almanaque de uma região árida. A ideia-chave que o texto aborda é visão distorcida dos seres humanos de que a terra é uma mercadoria. O planeta não existe para servir a raça humana e necessária à compreensão de que precisamos viver em harmonia com o sistema, ou seja, levantou-se pela primeira vez a relação de interdependência entre a humanidade e a terra. Leopold<sup>1</sup> (1949, apud VISSER, 2012).

Seguindo o racional cronológico outro texto que exerceu notável influencia no histórico da sustentabilidade, segundo Nascimento (2012) foi Primavera silenciosa de Rachel Carson. O livro que deu origem ao movimento ambientalista moderno revelou o impacto ambiental que as indústrias, principalmente químicas, estavam causando e assim acrescentou na questão o peso e relevância das empresas no sistema ecossistêmico (CARSON<sup>2</sup>, 1962, apud NASCIMENTO, 2012).

---

<sup>1</sup> LEOPOLD, Aldo. **A sand county almanac**: with essays on conservation. Oxford University Press, 1949.  
<sup>2</sup> CARSON, Rachel. **Silent. Spring**. Houghton Mifflin, 1962.

Nesta trajetória da percepção de sustentabilidade, outro documento essencial segundo Visser (2012) se deu em 1968, com a publicação de *A bomba populacional* de Paul R. Ehrlich. "Foi um dos primeiros livros a discutir o conflito intrínseco entre as demandas do crescimento humano e os recursos finitos." Ehrlich<sup>3</sup> (1962, apud VISSER, 2012, p.30). Lançou-se o olhar sobre os excessos cometidos pelos seres humanos, como excesso de consumo e de produção que foram atribuídos ao excesso de pessoas na terra.

"A preocupação com a degradação ambiental e com a sua relação com os padrões de consumo e produção capitalistas começou a ser discutida com mais propriedade em meados da década de 1970." (JABBOUR, 2007, p.15). Segundo o autor um dos principais documentos gerados nesse debate sobre consciência ambiental e desenvolvimento foi o relatório *Limites do Crescimento*, do Clube de Roma<sup>4</sup>. O texto produzido por um grupo contratado de especialistas do MIT revela que o planeta não suportaria, mesmo considerando os avanços tecnológicos, o crescimento populacional devido a grande pressão gerada sobre os recursos energéticos e naturais, além do aumento da poluição. Meadows et al.<sup>5</sup> (1972, apud VISSER, 2012.). O texto aborda também as cinco maiores tendências de preocupação mundial, sendo elas: a aceleração da industrialização, o rápido crescimento populacional, a desnutrição disseminada, o esgotamento dos recursos não renováveis e o ambiente em deterioração. O grande legado que este texto deixa, está intimamente ligada a exposição crítica ao modelo de consumo da sociedade atual e rompimento da ideia de ausência de limites para o crescimento. Nascimento (2012) esclarece também que o relatório propunha a desaceleração do desenvolvimento industrial nos países desenvolvidos, e do crescimento populacional, nos países subdesenvolvidos. Os seres humanos aos poucos se tomavam conta dos impactos que causavam na terra e as consequências que esses trariam.

Até então, foram abordados documentos que ajudam indiretamente na construção do conceito de sustentabilidade. O primeiro marco referencial que conceitua e emprega o termo sustentabilidade, segundo Gomes, Bernardo e Brito (2005), Jabbour (2007) e Bellen (2005) foi em 1972 com a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Urbano, também conhecido como Conferência de Estocolmo. Nesta reunião foi gerada a Declaração de Estocolmo, um documento com 26 princípios, e oito proclamações que enfatizam a importância da preservação do habitat natural e das espécies, além de considerar formalmente

---

3 EHRLICH, Paul R. **The population bomb**. Sierra Club/Ballantine Books, 1968.

4 Clube de Roma foi um grupo de debate, fundado em 1968 pelo industrial italiano Aurélio Peccei e pelo cientista escocês Alexander King.

5 MEADOWS, Donella; MEADOWS Dennis L; RANDERS, Jorgen; BEHREND, William W.III. **The limits to growth**: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind. Universe Books, 1972.



os abusos cometidos pela sociedade até então. “Neste momento foi apresentado pela primeira vez o conceito de sustentabilidade, mesmo com muito significado ambiental.” (GOMES et al., 2005 p.5).

[...] A proteção e a melhoria do meio ambiente humano constituem desejo premente dos povos do globo e dever de todos os Governos, por constituírem o aspecto mais relevante que afeta o bem-estar dos povos e o desenvolvimento do mundo inteiro. Princípio II da Declaração de Estocolmo (1972. p.10).

Para Bellen (2005) o surgimento do termo ecodesenvolvimento , em 1973 , articulado por Ignacy Sachs, vem como uma alternativa da concepção clássica de desenvolvimento e merece destaque nessa evolução conceitual. O modelo aborda “[...] prioritariamente a questão da educação, da participação, da preservação dos recursos naturais juntamente com a satisfação das necessidades básicas.” (BELLEN, 2005, p. 21).

Ainda segundo a autora outro grande marco para a história do pensamento sustentável ocorreu em 1980, onde pela primeira vez foi usada a expressão sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. O termo foi utilizado em um relatório da International Union for the *Conservation of Nature and Natural Resources* (IUCN), *World Conservation Strategy*, que sugeria esse conceito como a união entre a estratégia de integração e conservação do meio ambiente e do desenvolvimento econômico coerente.

O termo desenvolvimento sustentável por sua vez, segundo Bellen (2005), foi consagrado durante a Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento, organizada pela ONU no ano de 1987 dirigida pela ex-primeira ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland e o relatório gerado nesta reunião, chamado de *Nosso Futuro Comum*, ou igualmente conhecido como Relatório Brundtland, produziu uma das primeiras avaliações abrangentes dos problemas sociais, ambientais e econômicos que o mundo passara a reconhecer. O grande objetivo global levantado é o de equidade entre gerações presentes e futuras, assim garantindo que ambas poderão viver e depender dos mesmos recursos terrestres.

De acordo com o Relatório Brundtland:

[...] desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforça o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações futuras [...] é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades. (WCED, 1987, p. 46).

Outro ponto fundamental abordado por Visser (2012) com relação ao Relatório Brundtland, foi abordagem dos três componentes fundamentais da sustentabilidade, ambiental, social e econômico e o destaque dado à necessidade em cada área para alcançar o desenvolvimento sustentável. O relatório torna claro que não podemos alcançar sucesso em uma das três áreas se desconsiderarmos uma das outras.

Gomes, Bernardo e Brito et al (2005) e Visser (2012) concordam ao considerar a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e o Desenvolvimento mais conhecido como Rio-92, realizada devido o vigésimo aniversário da Conferência de Estocolmo, como o marco referencial que trouxe visibilidade para o novo conceito de desenvolvimento. O grande legado desta reunião foi a Carta da Terra (rebatizada de Declaração do Rio) e a Agenda 21, documento que apresenta um programa de ação e planejamento do futuro de forma sustentável.

[...] Além da Agenda 21, quatro acordos foram gerados: Declaração do Rio, com 27 princípios voltados para a proteção ambiental e para o desenvolvimento sustentável, entre eles o princípio do pagamento pela produção de poluição que é o embrião do Protocolo de Kyoto; Declaração de Princípios sobre o Uso das Florestas; Convenção sobre Diversidade Biológica e a Convenção sobre Mudanças Climáticas. (GOMES; BERNARDO; BRITO 2005, p. 4).

Visser (2012) afirma que outro marco emblemático para a definição contemporânea de sustentabilidade deu-se em 1997, com a criação do famoso modelo *Triple bottom line* (TBL). Também conhecido como 3ps (*People, Planet and Profit*) em português; pessoas, planeta e lucro, o modelo foi criado pelo inglês John Elkington e considera que a sustentabilidade deve ser baseada no equilíbrio de três pilares ou dimensões; econômica, social e ambiental. Posteriormente no presente trabalho, o modelo será amplamente detalhado.

Dez anos após a Rio-92 aconteceu, em Johannesburgo, para Araújo et al. (2006) a maior conferência mundial sobre o tema Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável, denominada RIO+10. Foi neste encontro que surgiu Protocolo de Kyoto onde foi firmado um compromisso em que países mais industrializados e conseqüentemente com maior exploração dos recursos naturais deveriam ser tributados e responsabilizados de maneira mais expressiva no que diz respeito à preservação do planeta.

Em junho de 2012, ocorreu na cidade do Rio de Janeiro a Rio +20, nome dado a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável. O grande objetivo dessa conferência foi:

[...] Atualizar os compromissos dos países com o desenvolvimento sustentável, firmados há 20 anos na Conferência Rio-92, e difundir o conceito de economia verde, que contempla atividades econômicas capazes de acelerar a economia, com baixo impacto ambiental e uso racional de energia.”. (MARQUES 2012, p.18)

Para Marques (2012) além da realização de um balanço do que foi feito nos últimos 20 anos em relação ao desenvolvimento sustentável, foi debatido na conferência a importância e os processos da economia verde e também firmadas ações concretas para garantir o desenvolvimento sustentável do planeta. Particularmente para esta fase conceitual da pesquisa, a Rio +20 revela-se fundamental, pois segundo autores como Goldemberg (2012) e Zapata (2012) a essência do conceito de desenvolvimento sustentável é descartada e em seu lugar surge o termo “economia verde”, que faz referência a redução dos riscos ambientais e das limitações ecológicas de hoje somadas ao aumento da qualidade de vida e equidade social. Os autores ainda concordam que o novo termo é vago e que durante a conferência não foi amplamente explorado, deixando dúvidas conceituais sobre o mesmo. Na literatura a definição de economia verde dá-se da seguinte forma:

[...] A noção de economia verde é mais recente que o conceito de desenvolvimento sustentável. Pode-se definir economia verde como aquela que "resulta em melhoria do bem-estar humano e equidade social, ao mesmo tempo em que reduz significativamente os riscos ambientais e a escassez ecológica" (UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME, 2011, p. 16)

[...] Uma economia verde possui baixas emissões de carbono, eficiência no uso de recursos e inclusão social. Os autores dessa linha de pesquisa argumentam que a evidência empírica mostra dois pontos: não há dilema entre sustentabilidade e crescimento econômico; a transição para uma economia verde pode ser feita tanto por países ricos quanto por países pobres. (DINIZ; BERMAN, 2012, p. 12)

O Quadro1 sintetiza os principais marcos para a história da sustentabilidade considerados nesta pesquisa.

**Quadro 1 - Principais marcos da sustentabilidade considerados nesta pesquisa**

Ano	Descrição
1949	Aldo Leopold. <i>A sand country almanac</i> . Ideia-chave: Os ecossistemas podem ser vistos como uma “pirâmide da terra” de interdependência entre as espécies. A terra é um sistema de partes independentes, que deve ser entendida como uma comunidade e não como uma mercadoria.
1962	Rachel Carson. <i>Silent Spring</i> . Ideia-chave: Impactos negativos que as indústrias geram no ambiente. Os seres humanos não têm controle sobre a natureza, são apenas uma de suas partes.
1968	Paul R. Ehrlich. <i>The population Bomb</i> . Ideia-chave: A população está crescendo exponencialmente, o que é insustentável para a civilização e para o planeta. O crescimento populacional e a deterioração ambiental estão intrinsecamente ligados.
1972	Donella H. Meadows et al.. <i>The limits to growth</i> . Ideia-chave: As tendências do crescimento da população mundial, da industrialização, da população de alimentos e do esgotamento das reservas sugerem que os limites biofísicos serão alcançados em algum momento dos próximos cem anos.
1973	Surgimento do termo ecodesenvolvimento ,articulado por Ignacy Sachs, vem como uma alternativa da concepção clássica de desenvolvimento e merece destaque nessa evolução conceitual
1980	A expressão sustentabilidade aparece pela primeira vez, no Relatório <i>World Conservation Strategy</i> da <i>International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources</i> (IUCN).
1987	<i>The World Commission on Environment and Development. Our common future</i> /Relatório Brundtland. Ideia-chave: As tendências atuais são insustentáveis e precisamos revertê-las se quisermos garantir recursos para sustentar esta e as próximas gerações.
1992	Rio-92. O grande legado desta reunião foi a Carta da Terra (rebatizada de Declaração do Rio) e a Agenda 21.
1997	Modelo <i>Triple bottom line</i> . Criado pelo inglês John Elkington o modelo considera que a sustentabilidade na perspectiva empresarial, deve se basear no equilíbrio de três pilares ou dimensões; econômica, social e ambiental.
2002	Rio+10. Protocolo de Kyoto e acordo sobre Biodiversidade.
2012	Rio +20. O principal objetivo dessa Conferência foi a renovação da participação dos líderes dos países com relação ao desenvolvimento sustentável. Segunda parte da Cúpula da Terra(ECO-92). Termo ”economia verde”

Fonte: Autora.

Ao longo de quase cinquenta anos foi-se então construído através de documentos, iniciativas privadas e governamentais o conceito de sustentabilidade. Alguns autores, como Strobel (2005) cita a existência de mais de 160 definições diferentes para sustentabilidade, neste trabalho serão destacadas apenas algumas dessas definições.

[...] O conceito de desenvolvimento sustentável provém de um relativamente longo processo histórico de reavaliação crítica da relação existente entre sociedade civil e seu meio natural. Por se tratar de um processo contínuo e complexo, observa-se hoje que existe uma variedade de abordagens que procura explicar o conceito de sustentabilidade. Ela pode ser mostrada pelo enorme número de definições desse conceito. (BELLEN, 2005, p. 23)

Para Sachs (2002) sustentabilidade, é um conceito dinâmico que considera as necessidades crescentes da população mundial e como iremos nós organizar para suprir essa demanda em expansão, sem comprometer nenhuma variável envolvida. Segundo o autor o conceito engloba as seguintes variáveis; social, econômica, cultural, ambiental, territorial, política nacional e internacional e todas devem estar em equilíbrio.

O conceito é abordado de diferentes formas entre vários autores. Para Chambers e Conway<sup>6</sup> (1991, apud SICHE et al. 2007) a sustentabilidade corresponde apenas a uma visão ambiental e social. Já para GFN<sup>7</sup> (2006 apud SICHE et al. 2007) o conceito de sustentabilidade é simplório, baseia-se na análise e relação das taxas de produção e o consumo de recursos naturais utilizados. Em um sistema sustentável existe um equilíbrio na demanda de produção e uso dessa matéria-prima natural.

Já segundo Viederman (1994) sustentabilidade é:

[...] é um processo participativo que cria e almeja uma visão de comunidade que respeita e usa com prudência todos os recursos- naturais, humanos, feitos pelas pessoas, sociais, culturais, científicos e assim por diante. A sustentabilidade procura garantir, o máximo possível que as gerações atuais tenham um elevado grau de segurança econômica e possam ter democracia e participação popular no controle das comunidades. Paralelamente, as gerações atuais devem manter a integridade dos sistemas ecológicos dos quais dependem toda a vida e a produção. Devem também assumir responsabilidades em relação às gerações futuras, para deixar-lhes a mesma visão. VIEDERMAN<sup>8</sup> (1994 apud MAXIMIANO 2008, p.435).

<sup>6</sup> CHAMBERS, R.; CONWAY, G. R. Sustainable Rural Livelihoods: practical concepts for the 21<sup>st</sup> century. **Institute of development studies**: Discussion Paper, n. 296, 1991.

<sup>7</sup> GFN, Global Footprint Network. **Ecological Footprint**: Overview. 2007. Disponível em: <<http://www.footprintnetwork.org/>>.

<sup>8</sup> VIEDERMAN, S. **The economics of sustainability**; challenges. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 1994.

Siche et al.(2007) acredita que em síntese, a sustentabilidade está relacionada com a preservação e regulação dos recursos produtivos, eliminando a expansão obtida ao custo de elevadas externalidades negativas como impactos ambientais e sociais. Para o autor o grande desafio global é a mudança do estilo de vida, redução do consumo desnecessário especialmente nos países desenvolvidos.

Bruseke<sup>9</sup> (1995 apud STROBEL 2005) afirma que o Banco Mundial, a UNESCO e outras entidades internacionais consideram o conceito de desenvolvimento sustentável como uma nova filosofia do desenvolvimento que combina eficiência econômica com justiça social e prudência ecológica.

Outra abordagem interessante do conceito de sustentabilidade, por Jara (1998):

[...] o conceito de desenvolvimento sustentável tem dimensões ambientais, econômicas, sociais, políticas e culturais, o que necessariamente traduz várias preocupações: com o presente e o futuro das pessoas; com a produção e o consumo de bens e serviços; com as necessidades básicas de subsistência; com os recursos naturais e o equilíbrio ecossistêmico; com as práticas decisórias e a distribuição de poder e com os valores pessoais e a cultura. (JARA, 1998, p. 35).

Em linhas gerais, sustentabilidade significa a capacidade de um sistema finito, como o planeta terra, de estruturar um desenvolvimento economicamente viável, no qual seja possível a conservação do meio ambiente e inclusão de maneira igualitária, sem discriminações ou exclusões de toda a população. E acima de tudo compreender a interdependência de todos os elementos deste sistema. É possível assim afirmar, com base na retrospectiva bibliográfica, que o surgimento do conceito de sustentabilidade deu-se de forma gradual ao longo de quase sessenta anos. Um dos fatores inerentes à sustentabilidade, afirma Sachs (2002), é seu amplo grau de abrangência em todos os setores das atividades humanas. É um tema interdisciplinar e onipresente no planeta.

Ao longo desta revisão bibliográfica a respeito da evolução do pensamento sustentável, pode-se constatar a presença de dois termos; sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Como explicam Araújo et al. (2006), apesar de apresentarem similaridades, desenvolvimento sustentável tornou-se comum à referência do conceito em políticas públicas e sustentabilidade as demais ações.

---

<sup>9</sup> BRÜSEKE, F. J. O Problema do Desenvolvimento Sustentável. In CAVALCANTI, C. (org.). **Desenvolvimento e Natureza: Estudos para uma sociedade sustentável**. São Paulo: Cortez, 1995.

[...] 1. Quando se menciona desenvolvimento sustentável, uma vez que muitos utilizam o termo para designar a expectativa de que o país entre numa fase de crescimento que se mantenha ao longo do tempo, faz com que tal forma de desenvolvimento pressuponha a expansão econômica permanente, gerando melhoria nos indicadores sociais, além da preservação ambiental. Altenfelder<sup>10</sup> (2004 apud ARAÚJO et al., 2006. p.8.).

2. Sustentabilidade é a capacidade de se auto sustentar, de se auto manter. Uma atividade sustentável qualquer é aquela que pode ser mantida por um longo período indeterminado de tempo, ou seja, para sempre, de forma a não se esgotar nunca, apesar dos imprevistos que podem vir a ocorrer durante este período. Pode-se ampliar o conceito de sustentabilidade, em se tratando de uma sociedade sustentável, que não coloca em risco os recursos naturais como o ar, a água, o solo e a vida vegetal e animal dos quais a vida (da sociedade) depende. Philippi<sup>11</sup> (2001 apud ARAÚJO et al., 2006. p.8.).

A partir desta explicação o termo a ser utilizado neste trabalho será sustentabilidade, pois relaciona o termo com as organizações e empresas.

---

10 ALTENFELDER, Ruy. Desenvolvimento sustentável. Gazeta Mercantil. 06 maio 2004.

11 PHILIPPI, Luiz Sérgio. A Construção do Desenvolvimento Sustentável. In.: LEITE, Ana Lúcia Tostes de Aquino; MININNI-MEDINA, Naná. Educação Ambiental (Curso básico à distância) Questões Ambientais – Conceitos, História, Problemas e Alternativa. 2. ed., v. 5. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2001.

## 2.2 Sustentabilidade empresarial

A complexidade do conceito de sustentabilidade só aumenta a necessidade e a importância do envolvimento de todos os agentes para a busca de soluções integradas. A inclusão das empresas na discussão sobre sustentabilidade, de acordo com CEBDS (2008) reflete claramente o poder e a importância dessas organizações no desafio de fazer o desenvolvimento sustentável uma realidade.

[...] a dinâmica do desenvolvimento sustentável, aplicada aos negócios das empresas, nos mais diversos setores, é o que concretiza o conceito de sustentabilidade, capaz de repercutir sobre aspectos cruciais para a manutenção, a continuidade, a sobrevivência, a reputação da empresa e, conseqüentemente, o desempenho do negócio e a aceitação ou a rejeição de seus públicos de relacionamento. (CEBDS, 2008. p. 16)

Como citado anteriormente, em 1997 surge o modelo *Triple bottom line* (TBL), criado por John Elkington torna-se um marco emblemático para a sustentabilidade empresarial, já que sua utilização começa a ser empregada em modelos de gestão empresarial pelo mundo todo (Figura1). O modelo tornou-se conhecido com a publicação do livro *Cannibals With Forks; The Triple Bottom Line of 21st Century*.

A ideologia por trás desse modelo é justificada pelo reconhecimento de que os negócios necessitam de mercados estáveis, e que devem possuir competências tecnológicas, financeiras e de gerenciamento que estruturam a sustentabilidade. As inovações e ações das empresas devem estar sempre relacionadas com a busca de eficiência e a efetividade da sustentabilidade.

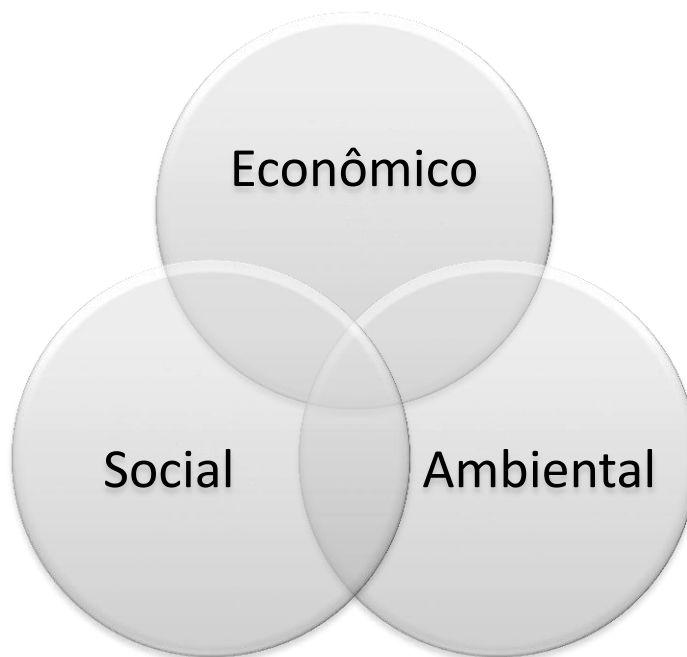
Bellen (2005) explica a perspectiva por trás de cada pilar:

- **Social:** A maior preocupação deste pilar é com o bem-estar humano, a condição humana e os meios utilizados para aumentar a qualidade de vida. Deve-se considerar o crescimento estável com distribuição equitativa de renda, gerando com isso, a diminuição da desigualdade entre os diversos níveis na sociedade.
- **Ambiental:** Refere-se à preocupação relativa aos impactos das atividades humanas sobre o meio ambiente, deve-se ser considerado o capital natural, ou seja, a base para a produção humana são os recursos disponibilizados pela natureza e devem ser preservados. “Sustentabilidade ecológica significa ampliar a capacidade do planeta pela utilização do potencial encontrado nos diversos ecossistemas, ao mesmo tempo em que se mantém a sua deterioração em um nível mínimo.” (BELLEN, 2005. p.37).
- **Econômico:** É resultado econômico positivo, ou seja, proporcionando meios de prolongar a atividade e levando em consideração o pilar social e ambiental.



Entende-se, então, por *Triple Bottom Line* a gestão do negócio considerando não somente questões econômicas, mas também sócias e de meio ambiente. A representação do modelo *Triple Bottom Line* pode ser vista na Figura 1, a sustentabilidade é a intersecção das três dimensões citadas anteriormente.

**Figura 1 - Representação do Modelo *Triple Bottom Line* de John Elkington**



Fonte: da autora, adaptado de Araújo et al.(2006, p.7).

Apresentado o modelo TBL e seus pilares, vale então correlaciona-los aos objetivos e desafios das organizações contemporâneas.

Primeiramente com relação ao pilar ambiental, para Schmidheiny<sup>12</sup> (1996 apud STROBEL 2005) as empresas possuem conhecimento tecnológico, recursos financeiros e capacidade institucional para programar soluções ecológicas e assim devem agir, pois uma ameaça ao meio ambiente significa uma alteração na estrutura de custos de vários negócios além da redução de custos desnecessários relacionados com a falta de eco eficiência.

No pilar social ,segundo Costa e Visconti<sup>13</sup> (2000 apud STROBEL 2005) a complexidade que relaciona empresas e a sociedade vem aumentando cada vez mais, com o

---

<sup>12</sup> SCHMIDHEINY, S. Eco-efficiency and sustainable development. **Risk Management**, New York, July 1996.

<sup>13</sup> COSTA, C. B.; VISCONTI, G. R. **Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social: uma abordagem introdutória**. BNDES/AS/GESET. Relatório Setorial. n. 2, 2000.

surgimento do conceito de responsabilidade social corporativa, que não classifica as ações como caridade ou filantropia, devem estar englobadas com as estratégias dos negócios e responsabilizam as organizações como agentes no sistema.

[...] Assim, conforme os autores, o tema permeia a estrutura organizacional e gerencial das firmas e grupos, concretizando-se pelo destino de parte da riqueza adicional produzida em benefício de funcionários e seus familiares e pela realização de ações cooperativas com o desenvolvimento das comunidades, em nível local, regional e nacional, as quais podem ou não se relacionar diretamente com os objetivos do negócio empresarial. (STROBEL 2005, p. 30)

Por fim, no pilar econômico, ainda segundo Strobel (2005), considera-se os recursos financeiros gerados pela organização capazes de manter as atividades futuras e promover o desenvolvimento nos demais pilares, ou seja, gerar meios de maneira responsável e não abusiva para garantir o funcionamento das atividades no futuro, além é claro de tornar possível a intervenção socioambiental e assim as empresas serem agentes de transformação no sistema econômico.

Vale também destacar a evolução das motivações que levaram as empresas a preocuparem-se com o modelo sustentável de desenvolvimento.

Segundo Delai (2006) a primeira motivação que levou as empresas a considerarem a sustentabilidade como um componente de gestão, deu-se a partir da percepção por parte das mesmas, que a abordagem principalmente social e ambiental até então empregadas, não iriam satisfazer as novas regulamentações governamentais e nem o interesse dos stakeholders que começavam no fim dos anos 90 a terem um maior conhecimento dos conceitos de sustentabilidade. Ainda segundo a autora uma segunda motivação foi quando as empresas passaram a ver o gerenciamento socioambiental como uma ferramenta estratégica para auxiliar na criação de vantagem competitiva, ou seja, criar um valor adicional para se distinguir das demais. Complementando a abordagem motivacional das empresas, para Simons et al,<sup>14</sup> (2001 apud DELAI, 2006), as estratégias estão tornando-se mais complexas e integradas, pois o interesse e a atitude da sociedade frente às questões relacionadas ao tema vêm mudando novamente. Pode-se dizer que práticas já estabelecidas de sustentabilidade corporativa permitem às empresas reduzir custos, aumentar a fidelidade dos funcionários e clientes, criar novos mercados e reduzir as chances de serem surpreendidos por algum tipo de ônus, como impostos e outros, indesejável e inoportuno.

---

14 SIMONS, L.; SLOB, A.; HOLSWILDERS, H.; TUKKER, A. The fourth generation: new strategies call for new eco-indicators. **Environmental Quality Management**, n. 11, p. 51-61, 2001.

### 2.3 Mensuração do desempenho sustentável

Apresentado o conceito de sustentabilidade e sua aplicação na dinâmica corporativa, brevemente identificada, o próximo conteúdo é a descrição de ferramentas utilizadas por empresas para a mensuração efetiva do desempenho sustentável. Ferramentas estas que serviram de base para a extração de indicadores que serão utilizados na análise da evolução e desempenho socioambiental da empresa estudada. Vale destacar a dificuldade de identificar ferramentas que mensurem a sustentabilidade, vista a complexidade e contínua evolução do conceito.

[...] O surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável, que se tornou rapidamente uma unanimidade em todos os segmentos da sociedade, ocasionou o aprofundamento da discussão sobre o seu real significado teórico e prático. A questão que se estabelece a partir daí é: como o desenvolvimento sustentável pode ser definido e operacionalizado para que seja utilizado como ferramenta para ajustar os rumos que a sociedade vem tomando em relação à sua interação com o meio ambiente natural? As respostas a esse questionamento têm sido o desenvolvimento e a aplicação de sistemas de indicadores ou ferramentas de avaliação que procuram mensurar a sustentabilidade. Entretanto, a complexidade do conceito de desenvolvimento sustentável, com suas múltiplas dimensões e abordagens traz uma dificuldade [...]. (BELLEN, 2005, p. 13)

Antes de iniciar a descrição das ferramentas propriamente ditas, algumas considerações são levantadas sobre as metodologias escolhidas. Segundo o *Compendium of Sustainable Development Indicators Initiatives*, documento publicado anualmente pelo Instituto Internacional para o Desenvolvimento Sustentável (IIDS) foram registradas na última versão deste relatório, cerca de 600 iniciativas de mensuração do desenvolvimento sustentável no mundo todo. Segundo Delai (2006) “Destas, 67 têm escopo global, 104 nacional, 72 regional ou provincial e 289 locais ou metropolitanas. Isso ocorre porque muitas enfocam somente uma dimensão do desenvolvimento sustentável, a mais encontrada é a ecológica [...]”. Diante da vasta quantidade de metodologias de mensuração existentes e das diferentes abordagens que cada uma aplica, foram selecionadas para este estudo somente ferramentas/metodologias que atendem os critérios apresentados a seguir.

O principal critério de escolha foi a abrangência das iniciativas, ou seja, para uma análise mais ampla e precisa da mensuração da sustentabilidade corporativa foram escolhidas ferramentas/metodologias que compreendessem e mensurassem a complexidade do conceito e aspectos de sustentabilidade, além disso, adotaram-se nesta pesquisa os demais requisitos:

- Ferramentas de foco empresarial.
- Base de dados representativa.
- Reconhecidas pela literatura conceituada.
- Utilizadas pela empresa estudada.

Assim sendo, as metodologias/ferramentas selecionadas foram:

- *Global Reporting Initiative* (GRI): Amplamente reconhecida e possui uma visão focada nos grupos de interesse (stakeholders), além de ser utilizado como base para outras ferramentas.
- Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE): Abordagem voltada para investidores com metodologia reconhecida.

### 2.3.1 GRI

Quando se fala de sustentabilidade empresarial, vale destacar a importância das ferramentas de gestão integrada e comunicação, um exemplo é o relatório de sustentabilidade que apresenta o desempenho *triple bottom line* das organizações. Um modelo de referência para a mensuração da sustentabilidade corporativa, segundo Delai e Takahashi (2008) é relatório de sustentabilidade baseado nas diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI).

Fundada em 1997, a GRI é uma organização não governamental internacional, com sede em Amsterdã, na Holanda, cuja missão é desenvolver e disseminar diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, focando não apenas os resultados mais também na qualidade e integração das informações. GRI<sup>15</sup> (*web site*). Seguindo as diretrizes do GRI (2006) o relato do desempenho econômico, ambiental e social das organizações deve ser um processo contínuo, e os relatórios devem seguir um padrão que os torne passíveis de comparação, como acontece com os já tradicionais relatórios financeiros.

[...] A GRI foi criada com o objetivo de elevar as práticas de relatórios de sustentabilidade a um nível de qualidade equivalente ao dos relatórios financeiros. O conjunto de diretrizes e indicadores da GRI proporciona a comparabilidade, credibilidade, periodicidade e legitimidade da informação na comunicação do desempenho social, ambiental e econômico das organizações. (GRI, 2006, p. 7)

Um breve resgate histórico revela que a GRI surgiu como uma iniciativa de uma ONG americana chamada, *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (Ceres), esta composta por organizações ambientais, religiosos, profissionais de investimentos socialmente responsáveis, trabalhadores diversos e por investidores institucionais em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). A primeira versão das Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade GRI, foi lançada em 1999. A versão oficial que utilizada até hoje só foi disponibilizada em 2002 e no mesmo ano foi adotada pela ONU, como o modelo, o que lhe deu o “status” de modelos de desempenho. GRI<sup>7</sup> (*web site*)

De acordo com as informações publicadas no *web site* do GRI, no Brasil, a GRI conta com a parceria da UniEthos e do núcleo de estudos em sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas, o GVces. Somente no ano de 2004, graças ao apoio do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, que a versão em português foi publicada. A empresa Natura foi a primeira empresa no Brasil a aplicar de forma integral as diretrizes da GRI.

---

<sup>15</sup> GRI. Global Reporting Initiative (*web site*): <https://www.globalreporting.org/>

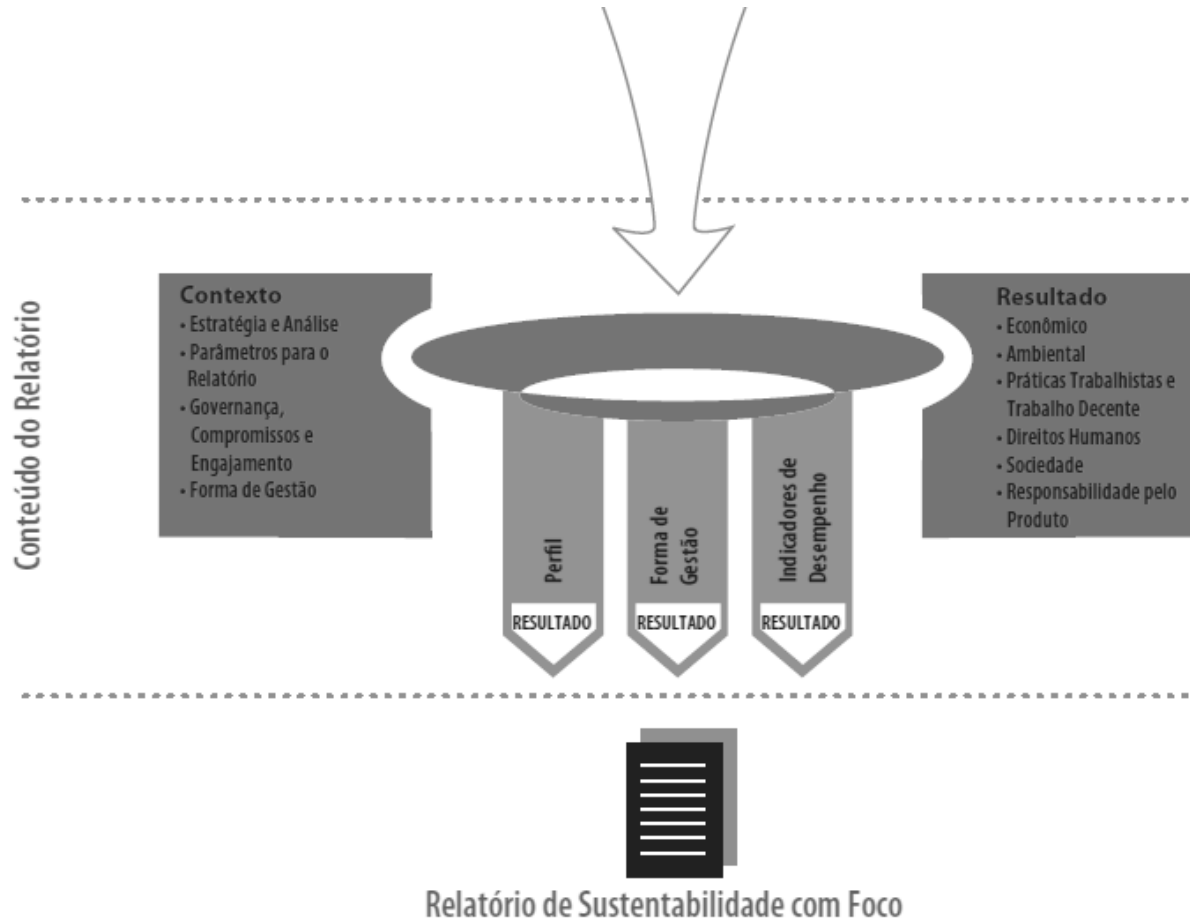
Segundo a GRI (2006) são inúmeros os benefícios para as empresas que elaboram e divulgam seu relatório de sustentabilidade. Primeiramente o relatório pode servir como uma ferramenta de gestão corporativa, pois o relatório pode apresentar um diagnóstico dos principais pontos fortes e fracos no que tange o seu desempenho socioambiental, e assim, uma oportunidade de inovação e monitoramento dos resultados. O relatório também pode ser uma fonte de *benchmarking* e comparação de desempenhos, já que possui uma estrutura padrão. E por fim para a imagem da empresa, o relatório GRI é uma oportunidade de transparência, melhoria da consideração e o aumento da constância, motivação e compromisso de seus diferentes stakeholders (funcionários, colaboradores, fornecedores, acionistas e investidores). Apesar de ser um processo voluntário e interno da empresa e não uma certificação os benefícios da elaboração e divulgação do relatório de sustentabilidade pela GRI são bastante parecidos, pois asseguram a veracidade das informações e resultados.

Um relatório de sustentabilidade baseado no modelo GRI, deve conter uma estrutura padrão, dividido em:

- **Visão e estratégia:** corresponde a declaração da visão e estratégia da organização com relação à sustentabilidade.
- **Perfil:** que correspondem às informações de contexto geral para a compreensão do desempenho organizacional e a matriz de materialidade.
- **Informações sobre a forma de gestão:** dados que revelam o contexto no qual deve ser interpretado o desempenho da empresa em áreas específicas.
- **Indicadores de desempenho:** resultados efetivos do modelo TBL.

A figura 2 ilustra a estrutura de conteúdos estabelecida pela GRI.

**Figura 2 - Estrutura Relatório de Sustentabilidade GRI**



Fonte: Diretrizes GRI 3.0 (2006, p. 19).

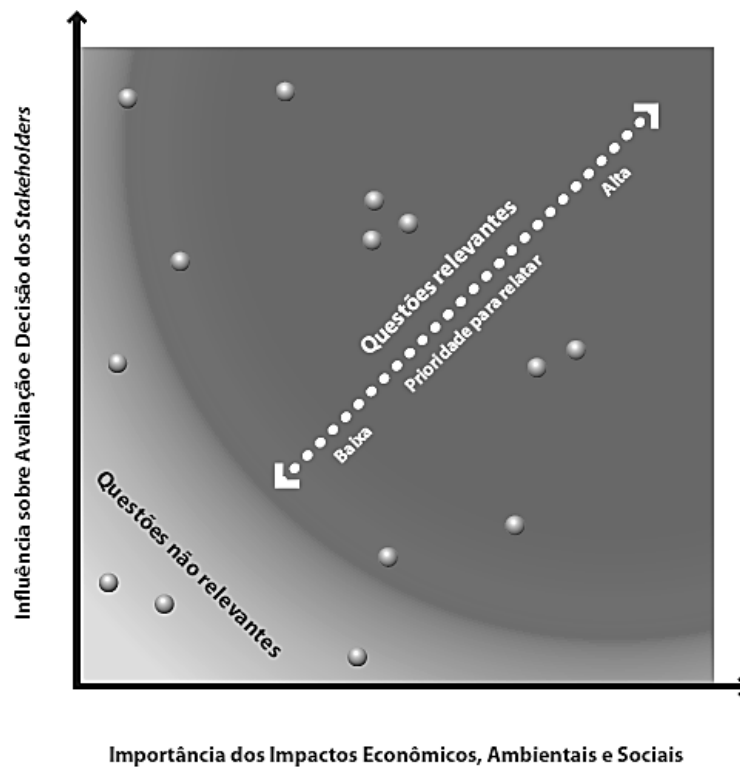
De acordo com o GRI (2006) alguns princípios norteiam a elaboração do relatório; transparência, inclusão, auditabilidade, integridade, relevância, contexto de sustentabilidade, acurácia, neutralidade e comparabilidade dos dados, clareza e periodicidade de divulgação.

Para o presente trabalho os elementos do relatório de sustentabilidade que merecem destaque e serão efetivamente utilizados na metodologia de seleção de indicadores são: a matriz de materialidade e os indicadores de desempenho, que serão a seguir brevemente detalhados.

### 2.3.1.1 Matriz de materialidade

O grande objetivo da matriz de materialidade, de acordo com as diretrizes do GRI (2006) é definir com base em impactos econômicos, sociais e ambientais significativos os temas prioritários para a organização. A importância da matriz é que em termos práticos ela traduz quais elementos de sustentabilidade devem ser incorporados à estratégia da empresa. Para a determinação desses temas utiliza-se uma combinação de fatores externos e internos, como missão geral, estratégia competitiva da organização, preocupações dos stakeholders. A Figura 3. ilustra a metodologia da matriz de materialidade que relaciona a importância dos impactos TBL pela influência sobre avaliação e decisão dos stakeholders. “As informações no relatório devem cobrir temas e indicadores que reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização ou possam influenciar de forma substancial as avaliações e decisões dos stakeholders.” (GRI, 2006, p.9). A matriz de materialidade é de extrema importância para o presente trabalho, pois é através dela que será possível identificar os temas prioritários e estratégicos da empresa estudada e assim ser possível selecionar os indicadores que melhor representam sua evolução socioambiental.

**Figura 3 - Matriz de Materialidade GRI**



Fonte: Diretrizes GRI 3.0(2006 p.8)



### 2.3.1.2 Indicadores de desempenho

A relevância dos indicadores de desempenho está relacionada ao papel de avaliação das ações tomadas rumo à sustentabilidade. A estrutura hierárquica do GRI obedece ao sistema usado pela ISO 14000 e compreende quatro níveis: dimensão, categoria, aspecto e indicador.

- Dimensão: correspondem aos pilares do modelo TBL: econômica, social e ambiental.
- Categorias: são agrupamentos de questões das dimensões de importância para os stakeholders.
- Aspectos: são subgrupos relacionados com cada categoria.
- Indicadores: usadas para demonstrar o desempenho, normalmente são quantitativos. São divididos em essenciais e adicionais, sendo respectivamente, indicadores relevantes para grande para dos stakeholder e indicadores parcialmente importantes.

Cada categoria inclui informações sobre a forma de gestão e um conjunto correspondente de indicadores de desempenho essenciais e adicionais (GRI, 2006). Como pode-se ver na Tabela 1, o relatório é composto com 115 indicadores quantitativos, sendo 70 essenciais e 45 adicionais, dos quais selecionaremos os mais relevantes, de acordo com a metodologia aplicada, dentro de cada pilar do modelo TBL para a aplicação prática nas empresas. Para Delai (2005) “Apesar de salientar que a utilização integral do guia na elaboração do relatório possibilita a comparação setorial entre empresas de diferentes setores.”.

**Tabela 1 - Composição dos Indicadores GRI**

<b>Temas</b>	<b>Indicadores Essenciais</b>	<b>Indicadores Adicionais</b>
Economia	7	2
Ambiental	17	13
Social	21	15
Trabalhista	9	5
Direitos Humanos	6	3
Sociedade	6	2
Resp. Produto	4	5
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>45</b>

A dimensão econômica do GRI, segundo autores como Delai (2005, p.5) “refere-se aos impactos da empresa nas circunstâncias econômicas dos stakeholders e nos sistemas econômicos; local, nacional e global. Esses indicadores devem mensurar os impactos diretos [...] e indiretos que criam impacto na comunidade [...]”. A estrutura dessa dimensão é dividida em duas categorias; impactos diretos e indiretos, que por sua vez são subdivididos em aspectos.

### **2.3.2 Índice de Sustentabilidade Empresarial-ISE**

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) é uma iniciativa pioneira que tem como objetivo a “criação de um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea”, que além de estimular a responsabilidade ética das corporações estimula os investimentos em empresas com esse comportamento (ISE, 2012).

Criado em 2005, foi originalmente financiado pela International Finance Corporation (IFC) e possui metodologia de responsabilidade do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVCes) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP).

Segundo a definição oficial do ISE (2012):

[...] O ISE é uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na BM&FBOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Também amplia o entendimento sobre empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade, diferenciando-os em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto, além do desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas. (ISE, 2012)

Em outras palavras o ISE mede o retorno de uma carteira teórica composta por ações de empresas que atendem a todos os critérios de sustentabilidade, segundo a metodologia adotada. A metodologia utilizada é composta de três fases: análise quantitativa, qualitativa e avaliação e decisão final. Na primeira etapa, análise quantitativa, considera a pontuação obtida no questionário e assim seleciona as empresas em clusters. Na etapa de análise qualitativa são analisados dos os documentos e por fim todo o material é analisado por analistas financeiros e em seguida são escolhidas as empresas que iram compor a carteira (ISE, 2012). Após compreender a metodologia utilizada no ISE, considerou-se o questionário qualitativo para identificar os indicadores presentes na mesma.

## 2.4 Indicadores na gestão da sustentabilidade

Como se pode observar, todas as ferramentas abordadas utilizam indicadores para a mensuração da sustentabilidade corporativa, por isso nesta seção será discutida a importância e relevância dos indicadores.

Strobel (2005) defende a ideia que para a avaliação das ações tomadas rumo à sustentabilidade, tornaram-se necessárias formas de mensuração dos seus resultados, também conhecidos como “Indicadores de Sustentabilidade Corporativa”,

Para Bellen (2005) previamente à abordagem dos indicadores relacionados à sustentabilidade é necessário compreender o significado de indicadores de uma maneira geral. Segundo o autor o termo indicador é originário do latim *indicare*, em português, descobrir, apontar, anunciar, estimar. Para Hammond<sup>16</sup> et al. (1995 apud BELLEN, 2005), os indicadores podem relatar ou informar o progresso em direção a uma determinada meta, como, por exemplo, o desenvolvimento sustentável, mais também podem ser entendidos como um recurso que revela uma tendência que não seja imediatamente perceptível.

### Quadro 2. Principais funções dos indicadores

<p><b>As principais funções dos indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Avaliação de condições e tendências</li><li>- Comparação entre lugares e situações em relação às metas e aos objetivos</li><li>- Prover informações de advertência</li><li>- Antecipar futuras condições e tendências.</li></ul>
--

Fonte: Tunstall<sup>17</sup> (1994 apud BELLEN, 2005, p. 43).

De maneira geral os indicadores podem ser compreendidos como ferramentas formadas por uma ou mais variáveis que, juntas por meio de diversas formas, revelam significados mais amplos sobre os fenômenos a que se referem (IBGE, 2010). Os indicadores são fundamentais e possibilitam o monitoramento de resultados, além do acompanhamento das mudanças e tendências obtidas com ações de qualquer natureza, propiciando um redirecionamento de

<sup>16</sup> HAMMOND, A.; ADRIAANSE, A.; RODENBURG, E.; BRYANT, D.; WOODWARD, R. **Environmental Indicators: A systematic to measuring and reporting on environmental policy performance in the context of sustainable development.** Washington, D.C.: World Resources Institute, 1995.

<sup>17</sup> TUNSTALL, D. **Developing environmental indicators: definitions, framework and issues.** In: WORKSHOP ON GLOBAL ENVIRONMENTAL INDICATORS, Washington, DC, 1994.

estratégias e ações, ou seja, como a definição da própria palavra, algo que indica ou aponta uma direção. FIESP (2010) ainda destaca alguns dos principais benefícios da utilização de indicadores, como; estabelecer o marco zero, os dados da situação atual, localizar oportunidades, estudar comportamentos e inter-relações, estabelecimento e alcance de metas, avaliação dos resultados alcançados e comunicação dos resultados. Com isso, aumentam se as chances de serem tomadas decisões certas e de se potencializar o uso dos recursos.

[...] Os indicadores precisam estar presentes em todas as etapas de trabalho que se quer realizar, ou seja, desde a formulação e planejamento, até a implementação e gestão de políticas públicas, empresariais e de programas e projetos de qualquer natureza. As informações contidas nos indicadores orientam tomadas de decisões, viabilizando atividades mais eficientes, eficazes e efetivas. (FIESP, 2010, p. 10)

No caso específico de indicadores de sustentabilidade “[...] são variáveis definidas para medir um conceito abstrato, relacionado a um significado social, econômico ou ambiental, com a intenção de orientar decisões sobre determinado fenômeno de interesse.” (FIESP, 2010, p. 11). O grande desafio na construção de indicadores é encontrar uma medida que mais se aproxime do conceito desejado, por isso muitas vezes é necessária à criação de índices, os quais envolvem mais de uma variável em sua composição. Outro desafio dos indicadores está relacionado com a sua análise, que só é possível comparando-as com os objetivos e metas pré-estabelecidas, além de outros parâmetros relacionados. Os indicadores são, portanto, instrumentos essenciais para monitorar e guiar a avaliação do progresso alcançado rumo à sustentabilidade. Podendo reportar fenômenos de curto, médio e longo prazo, os indicadores viabilizam o acesso a informações relevantes geralmente retidas a pequenos grupos ou instituições, assim como apontam a necessidade de geração de novos dados (IBGE, 2010).

Apresentado o conceito e a importância dos indicadores para a mensuração da sustentabilidade, bem como sua utilização prática nas ferramentas citadas, percebe-se então que a comparação do desempenho de sustentabilidade das empresas do presente estudo dar-se-á através da análise de indicadores específicos nos diversos temas englobados pela temática.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentadas as escolhas metodológicas pertinentes à pesquisa conduzida neste trabalho. Para tanto, faz-se inicialmente uma discussão sobre a classificação quanto ao tipo de pesquisa (seção 3.1), posteriormente (seção 3.2) apresentaremos a abordagem metodológica utilizada na coleta e análise dos dados. Seguindo das etapas da pesquisa (seção 3.3), as limitações do estudo (seção 3.4), metodologia de seleção dos indicadores estudados (seção 3.5) e por fim (seção 3.6) será caracterizado com detalhes o objeto de estudo.

#### 3.1 Classificação da pesquisa

“A tendência à classificação é uma característica da racionalidade humana. Ela possibilita melhor organização dos fatos e conseqüentemente o seu entendimento. Assim classificar as pesquisas torna-se uma atividade importante.” (GIL, 2010, p. 25). Para Marconi e Lakatos (2008), existem diversas metodologias de classificação de pesquisa, porém as autoras destacam que o modelo mais completo encontra-se no esquema tipológico elaborado por Perseu Abramo (1979:34-44) que é apresentado de forma resumida no Quadro 4.

**Quadro 4 - Esquema tipológico**

Descrição	Classificação
1. Segundo os campos de atividades humanas ou setores do conhecimento:	a) Ciências exatas c) Engenharias e) Ciências Sociais Aplicadas b) Ciências Biológicas d) Ciências da Saúde f) Ciências Humanas.
2. Segundo a utilização dos resultados	a) Pura básica ou fundamental b) Aplicada
3. Segundo a natureza dos dados	a) Quantitativa b) Qualitativa
4. Segundo a procedência dos dados	a) dados primários b) dados secundários
5. Segundo as técnicas e os instrumentos de observação	a) observação indireta b) observação direta (consulta bibliográfica e documental)
6. Segundo os métodos de análise	a) construção de tipos b) construção de modelos c) tipologias e classificações.
7. Segundo o nível de interpretação	a) pesquisa identificativa c) pesquisa mensurativa b) pesquisa descritiva d) pesquisa exploratória

Fonte: Adaptado de Abramo<sup>18</sup> (1979, p. 34-44 apud MARCONI et al., 2008).

<sup>18</sup> ABRAMO, Perseu. Pesquisa em ciências sociais. IN: HIRANO, Sedi (Org). **Pesquisa social: projeto e planejamento**. São Paulo: T.A. Queiroz, 1979.

Tendo em vista o modelo apresentado inicia-se a classificação desta pesquisa quanto ao setor do conhecimento, enquadra-se no campo da Ciência Social Aplicada.

Com relação à utilização dos resultados, esta pesquisa é aplicada, pois é “... uma pesquisa voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica.” (GIL, 2010, p. 27). Ainda segundo GIL (2010) este é o tipo de pesquisa a qual os pesquisadores sociais se dedicam.

Quanto ao nível de interpretação pode ser classificada como descritiva. “As pesquisas do tipo descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinando fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis” (GIL, p. 36). Acerca do tipo de instrumento de observação adotado pode ser classificada como um composto de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2010 p.44). A pesquisa documental descrita por GIL (2010) assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vala-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Ainda segundo Gil (2010) a pesquisa documental é vantajosa devido ao fato de não exigir contato com os sujeitos da pesquisa, além de fornecer dados estáveis e ricos. Sabe-se que em muitos casos o contato com o sujeito é difícil ou até mesmo impossível. Em outros, a informação proporcionada pelos sujeitos é prejudicada pelas circunstâncias que envolvem o contato.

A coleta de dados desta pesquisa foi proveniente de fontes como; documentos, artigos, periódicos específicos, anais de encontros científicos bibliografias, teses e dissertações e informações em web sites, disponíveis em domínios públicos. A procedência dos dados é de origem secundária. “Fontes secundárias são interpretações de dados primários. Enciclopédias, livros, manuais, artigos de revistas e jornais e a maioria das notícias são considerados fontes secundárias de informações [...]” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 227). E por fim quanto ao método de análise a pesquisa é considerada como qualitativa. “[...] utilizada quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para interpretação [...]” (DANTAS, 2006, p.24). Esta abordagem será empregada na identificação e análise das principais ferramentas e de indicadores de sustentabilidade corporativa. Segundo Richardson (1999), a análise das informações e conteúdo é utilizada para obter respostas

diretamente relacionadas ao material analisado tabulando e classificando as informações específicas e baseando-se na questão da presença ou ausência de um conteúdo em específico.

### **3.2 Etapas da pesquisa**

A pesquisa será realizada de acordo com as seguintes etapas:

- definição do tema;
- identificação e formulação do problema;
- justificativa da escolha do problema;
- definição dos objetivos;
- revisão bibliográfica – estudo de autores que tratam de sustentabilidade, ferramentas de mensuração da sustentabilidade empresarial, gestão de indicadores de sustentabilidade, indicadores de sustentabilidade e outros;
- compreensão detalhada do conceito e evolução de sustentabilidade;
- estruturação da metodologia de seleção das ferramentas;
- seleção de ferramentas relevantes para a mensuração da sustentabilidade empresarial;
- mapeamento das ferramentas e indicadores de sustentabilidade, segundo os critérios apresentados;
- estruturação da metodologia de seleção dos indicadores;
- seleção de indicadores;
- análise dos indicadores da empresa estudada;
- consolidar análise;
- conclusão.

### **3.4 Limitações do estudo**

Algumas limitações poderão ser encontradas no decorrer do trabalho, como:

- Selecionar e analisar indicadores não relevantes.
- Bibliografia específica, devido à atualidade do tema.
- Dificuldade de obtenção dos dados sobre os objetos de estudo.
- Dificuldade de formulação da metodologia.

### 3.5 Seleção de indicadores de sustentabilidade

Para a análise evolutiva do desempenho *triple bottom line* na empresa Natura, optou-se pela metodologia de análise histórica dos resultados de alguns indicadores, utilizando 2008 como ano base. A seleção desses indicadores foi feita através de um cruzamento entre os indicadores presentes nas ferramentas estudadas anteriormente, GRI e ISE que tivessem um alinhado com a estratégia da empresa, que pode ser identificada através de sua Matriz de materialidade, presente no Relatório Anual Natura (RA), publicado anualmente junto com a divulgação dos resultados econômicos da mesma.

Foi utilizada a metodologia de níveis hierárquicos do GRI, ou seja, selecionados indicadores de alguns aspectos relevantes de cada categoria das três dimensões (social ambiental e econômica).

Para tanto os critérios adotados para a seleção dos indicadores são:

- Indicador deve estar presente nas ferramentas abordadas.<sup>19</sup>
- Disponíveis em fontes secundárias de publicação.
- Alinhado com a estratégia TBL da empresa.
- Justificativa bibliográfica.

Segue o detalhamento da seleção dos indicadores. Primeiramente a matriz de materialidade da empresa Natura foi analisada e os temas prioritários e estratégicos da empresa identificados. Como descrito anteriormente a matriz de materialidade é a representação gráfica dos temas prioritários de uma empresa, no que se refere à sustentabilidade. A identificação desses temas corresponde ao primeiro estágio para a construção de uma estratégia sólida e objetiva de sustentabilidade. Revisada a cada dois anos, a matriz corresponde ao resultado do cruzamento dos temas socioambientais apontados como relevantes no contexto contemporâneo pelos públicos de relacionamento e a sua importância para a empresa, considerando seus riscos, posicionamento e oportunidades, bem como atuação e foco estratégico. Essa ferramenta é utilizada pela alta gestão para elaboração de planos estratégicos e gerenciamento de pontos críticos (NATURA, 2013)

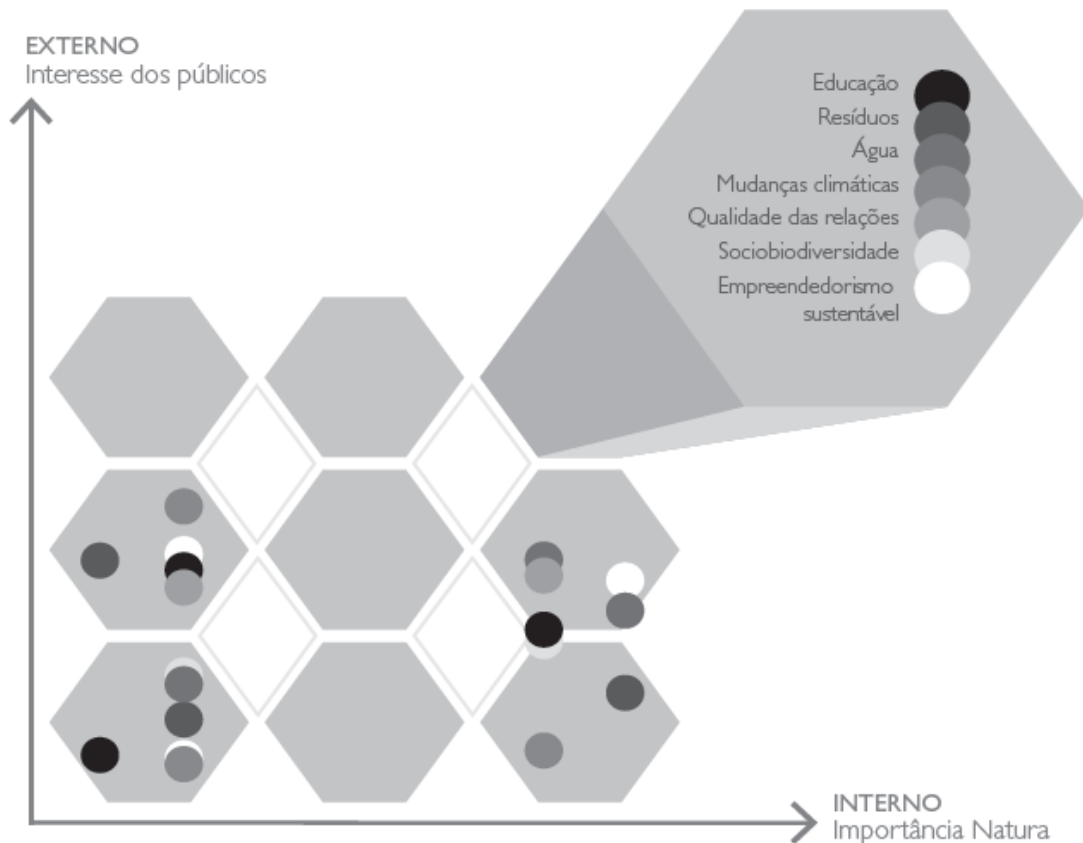
---

<sup>19</sup> Nesse critério abre-se exceção para indicadores exclusivos da empresa estudada.



A matriz de materialidade ilustrada na Figura 4 foi construída pela empresa estudada entre 2010 e 2011, com base nos painéis de diálogos com os públicos do Brasil e em todos os demais países da América Latina onde a empresa atua.

**Figura 4. Matriz de Materialidade Natura 2012/13**



Fonte: Relatório Anual (RA) Natura (2013, p. 146).

Analisando a matriz de materialidade, identifica-se que os temas prioritários e consequentemente estratégicos da mesma são: Educação, Resíduos, Água, Mudanças Climáticas, Qualidade das Relações, Sociobiodiversidade e Empreendedorismo Sustentável.

Com os temas estratégicos identificados, foi realizado um cruzamento nas ferramentas ISE e GRI e selecionados indicadores presentes nas mesmas e com justificativa bibliográfica relevante, assim concretizando a seleção de indicadores que possibilitam mensurar o desempenho da empresa em cada um desses temas prioritários nos últimos cinco anos.

Os indicadores escolhidos através desse cruzamento de informações, são apresentados a seguir, no Quadro 3.

**Quadro 3 - Indicadores selecionados para análise.**

<b>Dimensão</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidade</b>
<b>Econômica</b>	<b>Saúde financeira da organização no curto e longo prazo.</b>	Lucro líquido	R\$ mil
		Receita líquida	R\$ mil
		Total investido em Pesquisa e Desenvolvimento(Inovação)	R\$ mil
		Total de CNs(canal de vendas)	#
<b>Ambiental</b>	<b>Água</b>	Consumo de água/ unidade produzida	l/unidade produzida
	<b>Amazônia e Sociobiodiversidade</b>	Consumo de Insumos da biodiversidade Amazônica	%
		Distribuição de riqueza para comunidades fornecedoras	R\$ mil
	<b>GEE</b>	Emissão Absoluta de Carbono	tCO <sub>2</sub> e
		Emissão Relativa - GEE	(kg de CO <sub>2</sub> e/kg de produto faturado)
	<b>Resíduos</b>	Resíduos/ Unidade produzida	Gramas/ unidade produzida
<b>Social</b>	<b>Educação/ Empreendedorismo Sustentável</b>	Média de horas de treinamento p/ colaborador	horas ano por colaborador
		LAIR CPV <sup>1</sup>	R\$ mil
		CNs treinadas - Brasil	%
	<b>Qualidade das relações</b>	Lealdade - CN	Top Box <sup>2</sup>
		Lealdade CF	Top Box

<sup>1</sup> Indicador exclusivo Natura, não consta nas ferramentas estudadas GRI e ISE , porém é que extrema relevância

<sup>2</sup> A medida de Top Box de avaliação global considera os respondentes que deram nota máxima para o critério avaliado em uma escala de 1 a 5.

Fonte: da autora.

Na dimensão econômica foram selecionados indicadores que de modo geral trouxessem uma visão geral da saúde financeira no curto, médio e longo prazo. Resgatando o já apresentado princípio conceitual dessa dimensão, aqui se avalia a geração de valor da organização e o relacionamento que esta mantém com seus acionistas e investidores. A sua importância é óbvia e está relacionada com a capacidade da empresa conseguir manter suas atividades de maneira estável e rentável. Essa dimensão avalia a capacidade de continuidade econômica da empresa. Quanto aos indicadores selecionados, primeiramente temos lucro e receita líquida. Para Delai et al. (2008) este indicador mensura a criação de valor, que é

crucial para a sustentabilidade de curto e médio prazo de qualquer tipo de organização. Essa geração de valor pode ser avaliada por meio da análise dos resultados financeiros da organização.

[...] Nenhuma empresa consegue manter-se financeiramente sustentável em longo prazo se o fluxo de entrada de recursos é consistentemente inferior ao fluxo de saída de recursos, seja pelo aumento do risco para terceiros que financiam esse negócio, seja porque os sócios, em tese, não aceitarão aumentar seus níveis de financiamento com capital próprio em longo prazo a um negócio incapaz de gerar resultados que lhes compensem de forma adequada pelos recursos que aportaram na empresa. (MATIAS, 2009, p. 208)

Posteriormente temos indicadores de investimento, que ainda segundo a autora, avalia tanto os resultados dos investimentos feitos pela organização no passado quanto o grau em que esses investimentos estão relacionados com o seu crescimento futuro. Sua importância está relacionada ao fato de os investimentos serem os provedores dos recursos necessários para o crescimento, substituição e renovação dos ativos da organização a fim de garantir a lucratividade de longo prazo. Além disso, esse tema avalia a atratividade da organização aos investidores e acionistas, fato importante para o curto, médio e longo prazo. Especificamente a importância da análise do capital investido está relacionada com a avaliação da média de retorno dos investimentos feitos pela organização e demonstra sua eficiência na aplicação do capital investido. No caso dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (inovação), temos a mensuração do grau de preocupação da organização com sua sustentabilidade e continuidade de suas operações de longo prazo uma vez que os investimentos em pesquisa e desenvolvimento estão diretamente relacionados com novos produtos e conseqüentemente lucratividade no longo prazo, “[...] focar em inovação e no desenvolvimento de novos produtos é a única forma que a empresa tem para criar valor no longo prazo.” (DELAÍ et al. 2008, p. 19). Por último é importante analisar o crescimento do canal de vendas da empresa, informação essa possível de extração através da análise da evolução do número de consultoras. Esse indicador pode revelar a ampliação do acesso da marca no mercado brasileiro.

Na dimensão ambiental da sustentabilidade foram selecionados indicadores capazes de mensurar o desempenho da empresa nos seguintes aspectos: emissões de gases efeito estufa, gestão de resíduos sólidos, gestão de recursos hídricos e sociobiodiversidade, com foco na região Amazônica. Pode-se dizer que esta dimensão lida com o equilíbrio do ecossistema que é “condição na qual o ecossistema mantém sua diversidade e qualidade, sua capacidade de suportar a vida e seu potencial de adaptar às mudanças provendo futuras opções”

(PRESCOTT-ALLEN, 2001, p. 7). As empresas podem contribuir com esse equilíbrio por meio da redução do consumo de recursos, da geração de resíduos e do seu impacto nos ecossistemas, terra água e ar (GRI, 2006). Os indicadores selecionados nessa dimensão correspondentes à mensuração do aspecto mudanças climáticas são: emissão absoluta e emissão relativa de gases efeito estufa.

O primeiro indicador mede a quantidade total de emissões de gases estufa, definidos pelo Protocolo de Kyoto, são eles: dióxido de carbono, metano, óxido nitroso, hidrofluorcarbonos, perfluorcarbonos e hexafluoreto sulfúrico. A importância da redução desses gases está diretamente ligada ao aquecimento global que provoca sérios problemas ambientais e conseqüentemente danos sociais e assim inviabilizando atividades econômicas. Uma organização deve se preocupar com qualquer tipo de evento que possa trazer transformação ambiental e conseqüente social para o ambiente em que está inserida, a preservação atual garante a existência das mesmas no futuro. O segundo indicador referente aos gases de efeito estufa, relaciona as dimensões econômica e ambiental traçando uma relação entre a capacidade produtiva e os impactos que essa produção gera para o meio ambiente.

Outro aspecto analisado na dimensão ambiental é a água, “[...] essencial para suportar a vida humana, os ecossistemas e o desenvolvimento econômico. Ela suporta o fornecimento doméstico, a produção de alimentos, peixes, indústria, geração de energia elétrica (hidrelétrica), navegação e lazer” (CSD, 2005, p. 37). O indicador de água selecionado relaciona a capacidade produtiva da empresa como o consumo de água necessária para manter esta produção. As empresas devem ter uma postura de redução do consumo de água, que pode refletir nos custos industriais da organização e na sua lucratividade. Outras iniciativas organizacionais podem ser por meio da reutilização e reciclagem de água, que eleva a eficiência do seu consumo reduzindo impacto da empresa nas fontes, suas descargas e seus custos de produção (GRI, 2006). Outro ponto segundo Delai et al..(2008) é que a poluição de corpos aquáticos afeta negativamente sua reputação e licença para operar bem como aumenta os custos devido a possíveis multas por desrespeito à legislação ambiental.

A análise da quantidade de resíduos gerados por unidade produzida oferece uma análise da gestão de resíduos da empresa. Pode-se mensurar a poluição provocada pela geração de resíduos sólidos bem como sua periculosidade. Para Delai et al.. 2008 minimizar a geração de resíduos e gerenciar seu descarte representa a ampliação da produtividade de uma organização, podendo assim reduzir seus custos industriais e minimizar o risco de danos à sua reputação e licença para operar pelo descumprimento de legislação específica.

O último aspecto analisado nessa dimensão é a sociobiodiversidade, essa “[...] consiste não somente na variedade entre as espécies, mas também na variação genética entre as espécies e entre as comunidades de espécies, habitats e ecossistemas” (CSD, 2005, p. 40). Para as empresas, gerenciar seus impactos na biodiversidade significa reduzir a sua exposição a riscos de danos à reputação, multas e proteção da sua licença para operar. Além disso, representa a conservação dos recursos utilizados e continuidade de seus produtos.

Por fim, na dimensão social da sustentabilidade foram selecionados indicadores correspondentes aos aspectos: educação, qualidade das relações e empreendedorismo sustentável. Resgatando o conceito dessa dimensão, trata-se segundo Delai et al. (2008) do bem-estar humano, de como suprir às necessidades humanas e aumentas as oportunidades de desenvolvimento de forma igual para todos. Para GRI (2006) do ponto de vista organizacional, a dimensão social preocupa-se com os impactos da organização nas sociedades onde opera e em todos os outros stakeholders ou partes interessadas. Justificando assim a importância de análise de indicadores correspondentes a educação, treinamento e desenvolvimento de funcionários. Para Delai et al. (2008) é possível assim avaliar a eficiência da organização na promoção da educação corporativa.

[...] esses níveis educacionais têm diferentes objetivos: o treinamento melhora o desempenho das pessoas numa tarefa específica, foca no conhecimento e tem alcance de curto prazo, o desenvolvimento capacita os profissionais a assumirem novas e futuras posições na carreira, tem foco nas habilidades e alcance de médio prazo, e a educação forma a pessoa para a vida e para o mundo tendo alcance de longo prazo e foco nas atitudes. (DELAÍ et al. 2008, p. 12)

Assim sua importância é relacionada ao fato de a educação ser elemento críticos para no alcance da igualdade, da capacidade e de desenvolvimento do acesso à informação e conseqüentemente redução da pobreza (CSD, 2005). Além disso, desenvolver e manter o capital intelectual, principalmente humano (habilidades, educação, atitudes e agilidade intelectual dos funcionários) é crucial para a sustentabilidade e competitividade da organização (GRI, 2006). Com relação aos indicadores do aspecto qualidade das relações, os mesmo fazem referencia a lealdade dos consumidores finais e consultoras, ou seja, a capacidade da empresa em manter a satisfação e qualidade dos serviços aos seus consumidores. Segundo Delai et al. (2008) é fundamental avaliar a satisfação do consumidor ou grau em que a organização é capaz de entregar os produtos e serviços requeridos pelos seus clientes. Para tanto ele foca na análise da taxa de retenção de clientes da organização, a sua participação de mercado, grau de satisfação dos clientes e seu nível e reclamação.

## 3.6 Caracterização do objeto de estudo

### 3.6.1. Natura

A Natura é uma empresa brasileira, fundada em 1969 pelo visionário Antônio Luís Seabra, que viu nos cosméticos uma oportunidade de oferecer bem estar para seus consumidores. Com um pequeno laboratório e uma loja anexa, na Rua Oscar Freire, o empreendedor prestava consultoria às suas clientes, surgindo daí a ideia de implementação das vendas diretas.

Adotou em 1974 o modelo comercial de vendas diretas e conquistou com isso um diferencial no mercado brasileiro. Nascida das paixões pela cosmética e pelas relações, a empresa atualmente é líder no mercado brasileiro de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, devido ao seu posicionamento sólido e inteligente relacionado ao bem estar e aos conceitos de sustentabilidade, seu grande diferencial estratégico.

[...] **Razão de ser:** Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem. BEM-ESTAR é a relação harmoniosa e 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.

**Visão:** 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.

**Crenças:** A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente. 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. A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade. O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações. Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo. A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações. 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. (NATURA 2013)

No Brasil a Natura está presente em mais de 4.500 municípios, com sua sede administrativa, em Cajamar (SP), conta ainda com cinco escritórios comerciais em Salvador (BA), Campinas (SP), Alphaville (SP), Rio de Janeiro (RJ) e Porto Alegre (RS). As fábricas estão localizadas em Cajamar e Benevides, além dos Centros de Pesquisa e Tecnologia e oito Centros de Distribuição no país.

A brasileira também conta com operações internacionais, na América Latina e França. O mercado latino americano é coordenado a partir da sede regional em Buenos Aires, na Argentina, que realiza a gestão das operações no Chile, na Colômbia, no México e no Peru. Por meio de distribuidores locais a firma também está presentes na Bolívia. Na França possuem operações próprias realizadas através de um Centro Avançado de Tecnologia e uma loja, ambos na capital, Paris. No total a empresa conta com 6785 colaboradores, sendo que 80% deste total correspondem a funcionários nas operações brasileiras.

Como foi dito anteriormente a empresa adotou, em 1974 o modelo comercial baseado no sistema de vendas diretas, que consiste na distribuição de bens de consumo através do contato direto, fora estabelecimento comercial fixo. Sendo assim a base da força de vendas da empresa são as consultoras (CNS), atualmente conta com 1.420.700 consultoras. A organização parte do princípio que suas consultoras são antes de tudo consumidoras primárias criando assim uma estratégia intensa de relacionamento com as mesmas.

A maior expressão da essência Natura são seus produtos, desenvolvidos com altíssima tecnologia e qualidade. Representada por 18 submarcas a Natura atua em sete categorias: óleos, cabelos, corpo, infantil, maquiagem, proteção solar e tratamento. A Figura 4. apresenta as sub marcas da empresa. A gestão deste vasto portfólio foi organizada através do modelo de unidades de negócios (UN). Atualmente a empresa conta com quatro unidades de negócios, A, B, C e D, que são responsáveis pelo desenvolvimento de produtos e pela gestão e resultados de suas sub marcas.

**Figura 2 - Linhas de produtos NATURA**

	<p>• <b>Crer para Ver</b>- Juntos para a construção de um mundo melhor. Uma sociedade mais justa se constrói por meio de uma educação de qualidade.</p>
	<p>• <b>Natura Erva Doce</b> - Mais suavidade, cuidado e proteção para sua pele. Fórmulas suaves para você vivenciar uma agradável sensação de bem-estar-bem e conforto no seu dia a dia</p>
	<p>• <b>Natura KAIÁK</b>- O que move você? Linha masculina para público jovem de maior representatividade.</p>
	<p>• <b>Natura Sr N.</b> - O melhor da Natura para o homem. Linha masculina voltada para um público mais maduro.</p>
	<p>• <b>Natura Homem</b>-Para homens como você. Uma linha completa de cuidados pessoais para o homem, sem deixar de lado a simplicidade e praticidade.</p>
	<p>• <b>Natura Amó</b> -Uma linha inspirada no amor que cultivamos todos os dias com gestos que encantam e seduzem , estímulo do toque e intimidade.</p>
	<p>• <b>Perfumaria Natura</b>-Nada se compara ao jeito Natura de criar perfumes. A linha de perfumaria cria marca e conceitos que causam identificação e nos ajudam a expressar emoções profundas.</p>
	<p>• <b>Natura Vôvó</b>- Produtos inspirados para reverenciar e celebrar a relação entre avós e netos.</p>
	<p>• <b>Natura Sève</b>- Outro sentido para seu banho. Linha de óleos, 100% vegetais que proporcionam hidratação para pele..</p>
	<p>• <b>Natura UNA</b>- A melhor expressão de você mesma. Linha de maquiagem Premium da Natura.</p>
	<p>• <b>Fotoequilíbrio</b>- Produtos de proteção solar.</p>
	<p>• <b>EKOS</b>- Conexão entre homem e natureza. Unindo o conhecimento tradicional e a tecnologia verde, Natura EKOS busca preservar o patrimônio ambiental e cultural brasileiro</p>
	<p>• <b>Natura Aquarela</b>- A arte de ser brasileira. É a maquiagem da mulher que vive sua brasilidade com arte. Mulher que valoriza suas tradições e reinventa sua história,</p>
	<p>• <b>Natura Chronos</b>- Traz uma linha de produtos específicos para que cada mulher possa eleger o tratamento que melhor atende às necessidades de sua pele, levando em conta características e a relação com o tempo.</p>
	<p>• <b>Natura Faces</b>- Um mundo de possibilidades. Uma linha completa de cosméticos e fragrâncias ,feita para o ritmo moderno. Fáceis de usar, os produtos são combináveis entre si.</p>
	<p>• <b>Natura Naturé</b>- Produtos infantis que estimulam a criatividade e imaginação.</p>
	<p>• <b>Natura Mamãe e Bebê</b>- O amor fundamental. Linha desenvolvida para estimular o relacionamento de mães e filhos</p>
	<p>• <b>Natura Plant</b>- Você muda, a gente cuida. Traz tratamentos sob medida para as necessidades específicas de cada tipo de cabelo. Produtos para o dia a dia..</p>

Fonte: Adaptado de Natura (2013).



## 4 ANÁLISE DOS INDICADORES

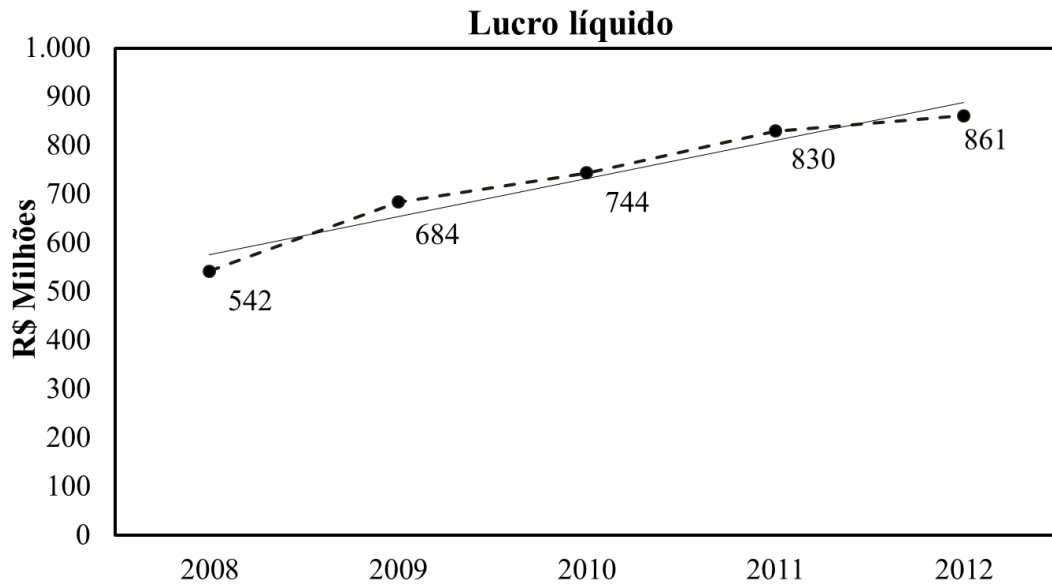
O presente capítulo traz a análise dos indicadores selecionados anteriormente que abrangem as três dimensões do modelo *triple bottom line*, sendo dimensão econômica, ambiental e sócia, com o objetivo de mensurar assim o desempenho sustentável da empresa Natura.

### 4.1 Dimensão Econômica

Nessa dimensão primeiramente foram analisados alguns indicadores de rentabilidade, que permitem avaliar o lucro da empresa em relação a certo volume de vendas, ativos e capital investido. Inicialmente na análise do lucro líquido, que tem como objetivo remunerar o investimento feito na empresa, observa-se (Gráfico 1) um crescimento expressivo de seu lucro líquido, quase duplicando seus resultados nos últimos cinco anos, ou seja, podemos dizer que a empresa retorna lucros as receitas empregadas.

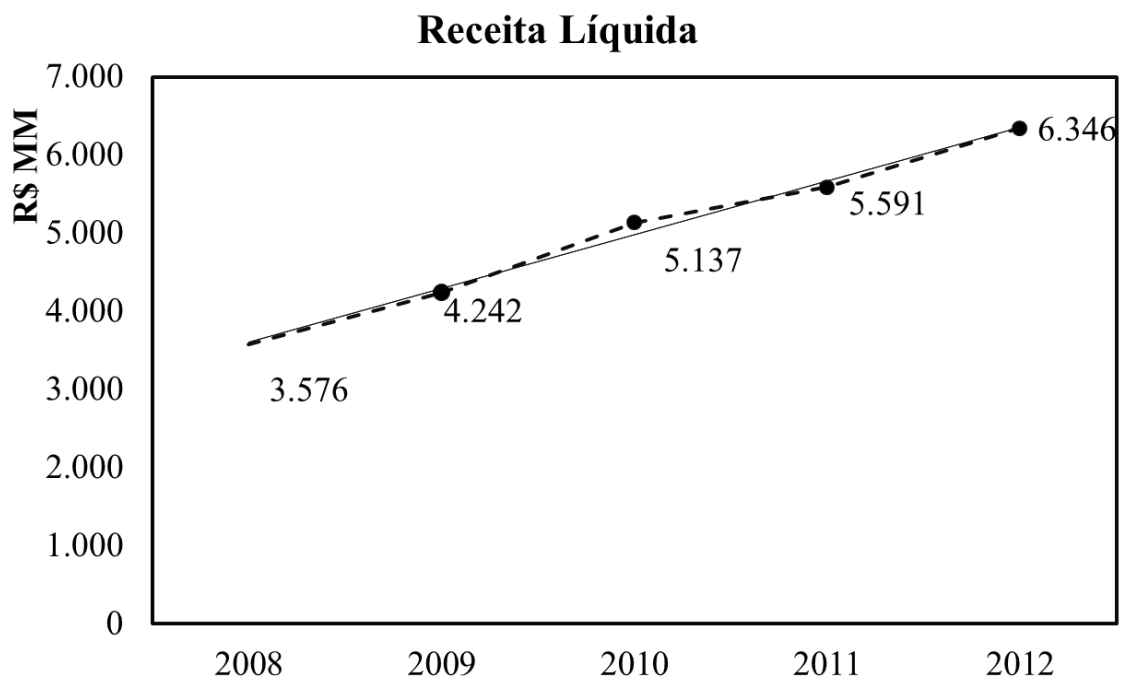
Posteriormente foi analisada a receita líquida (Gráfico 2.), que mostrou comportamento semelhante ao lucro líquido, crescimento expressivo ao longo dos anos com variação positiva de aproximadamente 58% de 2008 a 2012. Com esses dois indicadores identificados, vale o destaque para a análise da margem líquida da empresa. No caso da empresa Natura, o resultado da divisão do resultado líquido pela receita líquida é positivo em todos os anos do período analisado, atrelada aos seus investimentos em eficiência operacional e crescimento das contribuições internacionais. Com relação à análise do desempenho sustentável esses resultados representam a capacidade da de manter suas operações no curto e longo prazo.

Gráfico 1 - Lucro Líquido Natura



Fonte: da autora.

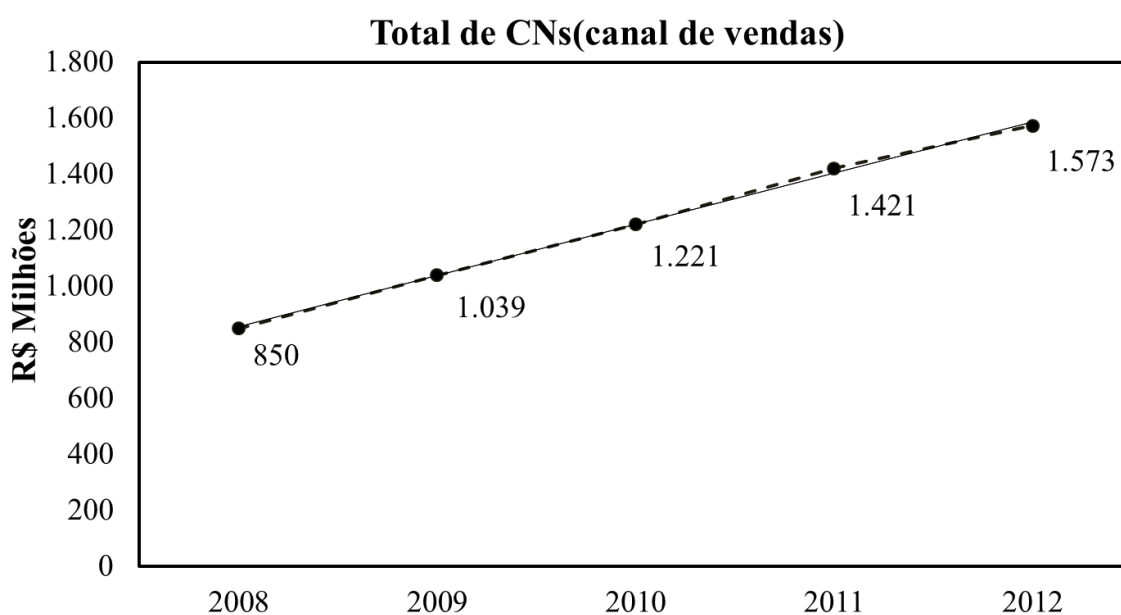
Gráfico 2 - Receita Líquida Natura



Fonte: da autora.

Os resultados analisados anteriormente estão diretamente relacionados com a capacidade e tamanho da força de vendas da empresa. Por se tratar de uma empresa de vendas diretas destaca-se a importância da análise do número de consultoras Natura, que ao longo dos anos, como consta (Gráfico 3.) vem crescendo de maneira expressiva. A expansão do canal no período analisado foi de 54%%, resultado extremamente positivo. Vale destacar que esse crescimento desacelerou nos últimos dois anos, para compreender esse resultado foram analisados os níveis de satisfação das consultoras no período estudado e identificou-se uma queda na satisfação geral até o ano de 2011, ou seja, pode-se concluir que o canal inchou e a empresa não estava conseguindo manter o mesmo nível de qualidade nos serviços gerando a insatisfação de sua força de vendas, com a desaceleração no número de consultoras e aumento do nível de satisfação nos últimos dois anos, podemos considerar que houve uma mudança na estratégia comercial da empresa, passando o foco para manter suas consultoras. Considerando a análise *triple bottom line* da empresa pode-se considerar uma mudanças estratégica importante para manter os níveis de sustentabilidade, já que existe a preocupação de expandir e acima de tudo reter essa força de vendas, que é responsável pela propagação da marca. Vale destacar que mesmo com um canal menor que sua principal concorrência à empresa americana AVON, que conta com quase cinco milhões de revendedoras no Brasil, a brasileira registrou nos últimos três anos um lucro operacional superior.

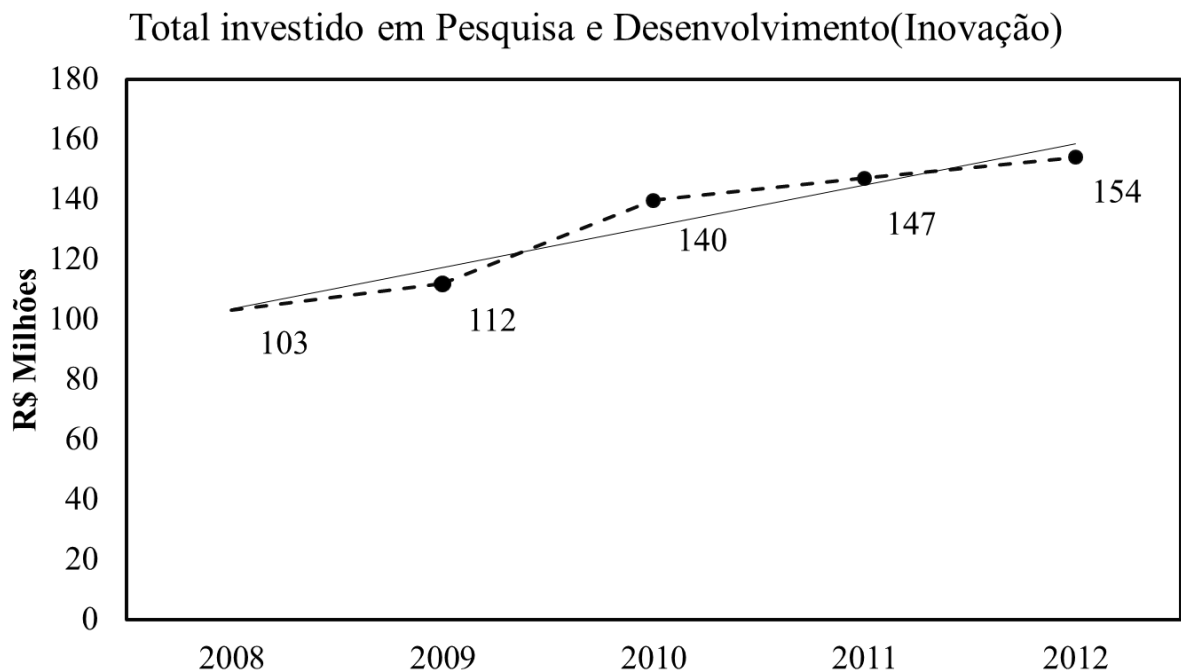
**Gráfico 3 - Número total de consultoras Natura**



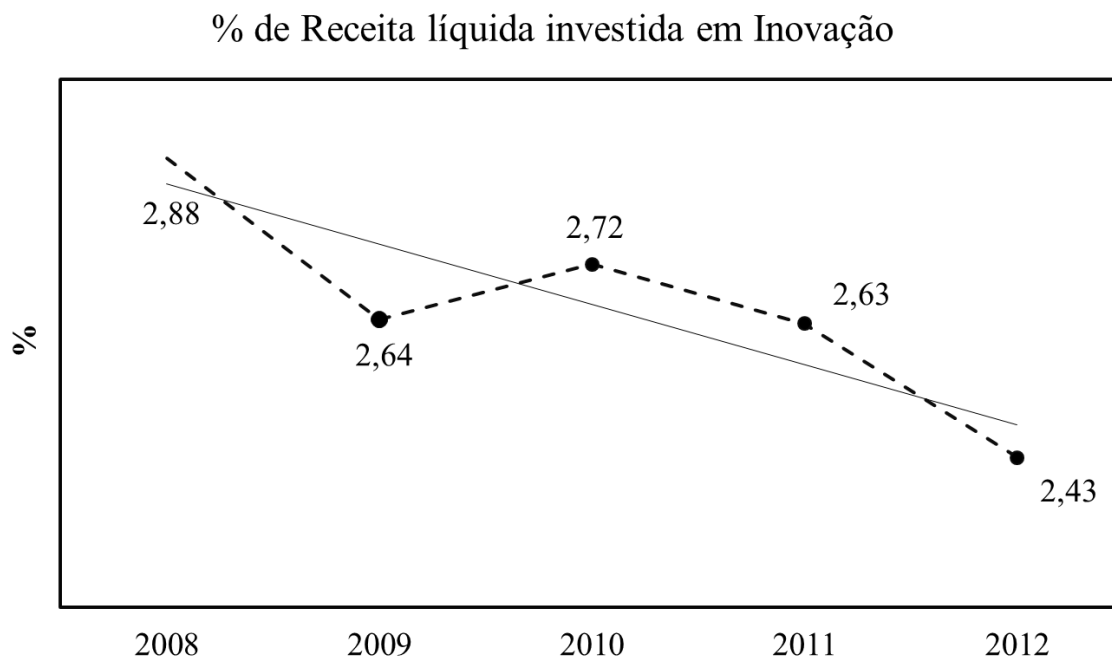
Fonte: da autora.

Por último na dimensão financeira temos o indicador de investimento em inovação. A Natura investiu, em 2012, R\$ 154 milhões em Pesquisa e Desenvolvimento, o que representa 2,43% da receita líquida em inovação de seus produtos, matérias-primas, novas embalagens e pesquisa de mercado. Apesar do valor real de investimento ter aumentado ao longo dos anos, quando comparados os percentuais investidos com a receita líquida obtida, percebe-se que a empresa nos últimos anos reduziu de maneira discreta seu investimento em inovação. Destacando aqui um ponto de atenção, pois segundo a literatura uma importante ação voltada para o desempenho empresarial sustentável é o amplo e constante investimento em desenvolvimento e pesquisa de novos produtos e serviços, assim possibilitando o crescimento e competitividade constante da organização. A inovação é considerada um dos propulsores da competição e do desenvolvimento industrial, sendo assim se comparada com suas principais concorrentes, Avon e O Boticário, a empresa Natura possui um portfólio mais restrito e com menos opções, mais um motivo para a preocupação em desenvolvimento de novos produtos.

**Gráfico 4 - Investimento em inovação da Natura**



Fonte: da autora.

**Gráfico 5 - % Receita Líquida da Natura investida em Inovação**

Fonte: da autora.

#### 4.2 Dimensão Ambiental

Inicia-se a análise da dimensão ambiental com os indicadores referentes às emissões de gases de efeito estufa. Como consideração inicial, vale destacar que desde 2007 a Natura é considerada uma empresa carbono neutro, significa que as emissões de gases de efeito estufa (GEE) geradas nas operações, incluindo toda a cadeia de valor são compensadas por meio de créditos de carbono. A obtenção desses créditos é feita através da compra de projetos de reflorestamento, eficiência energética e substituição de combustíveis fósseis. Vale destacar que a empresa tem a preocupação de garantir que os projetos de compensação selecionados, além de ambientalmente corretos, tenham impacto social positivo, iniciativa interessante, pois atuam de maneira integrada entre as três dimensões TBL.

O primeiro indicador analisado foi o de emissão absoluta de gases de efeito estufa da empresa Natura, sabe-se que o indicador isoladamente não representa análises relevantes, porém vale a apresentação do mesmo para compreensão do indicador que segue, o qual relaciona a emissão absoluta com a produção total da empresa.

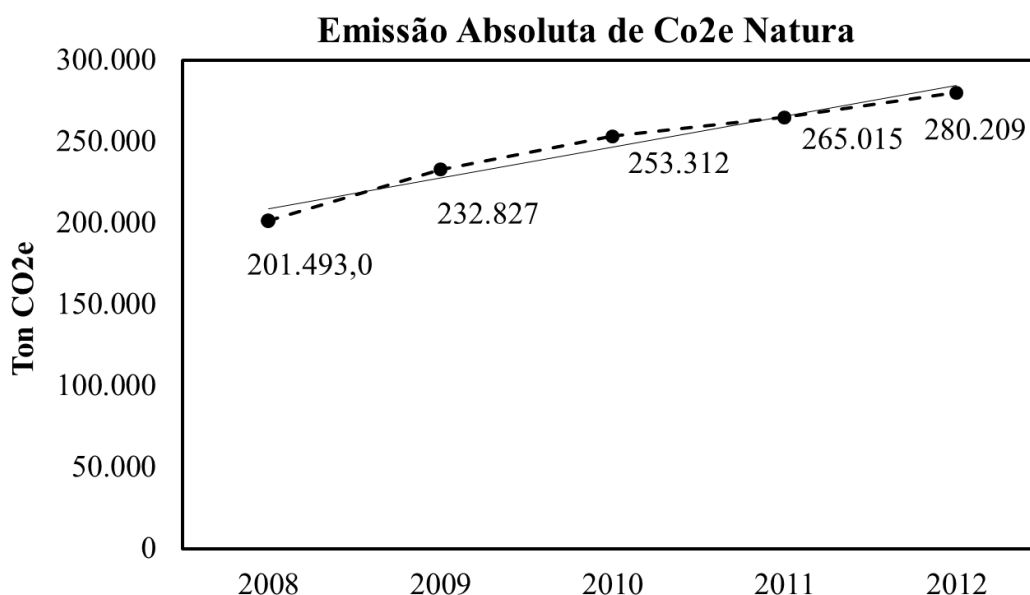
Temos em 2012, o aumento das emissões absolutas de GEE, com base nas emissões de 2008. Segundo o RA Natura (NATURA, 2013) o não atingimento da meta está relacionado com uma mudança da matriz energética, devido os baixos níveis nos reservatórios das hidrelétricas nos últimos dois anos o fornecimento de energia foi proveniente de termelétricas,

matriz que gera maiores emissões de GEE, revelando a dependência governamental das empresas em algumas questões ambientais. Ainda segundo a publicação da empresa, se considerados apenas o fato de emissão da rede elétrica de 2008, a empresa teria alcançado uma redução de 21% nas emissões absolutas em quatro anos. Uma iniciativa interessante que vale destaque foi a busca de soluções alternativas para a questão energética, a empresa buscou a utilização de energia de fontes renováveis e com o menor impacto socioambiental, adquirindo energia de Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs).

Essa redução absoluta das emissões de GEE está relacionada com um plano estruturado de ações para melhoria e aperfeiçoamento dos processos produtivos. Exemplos desse plano são ações como, a instalação de uma caldeira movida à biomassa, em 2011, na fábrica de Benevides, substituindo a queima de diesel por briquetes de madeira certificada, além de resíduos vegetais.

Outra ação foi a ampliação do uso do cartão combustível, benefício dado aos gerentes, limitando assim o abastecimento para etanol nos veículos flex. Outra iniciativa que merece destaque é obrigatoriedade de inclusão do indicador de carbono na avaliação individual de resultados de todos os colaboradores que atuam em processos correlacionados as emissões, isso estimula os funcionários a compreenderem e valorizarem os impactos ambientais gerados por suas atividades.

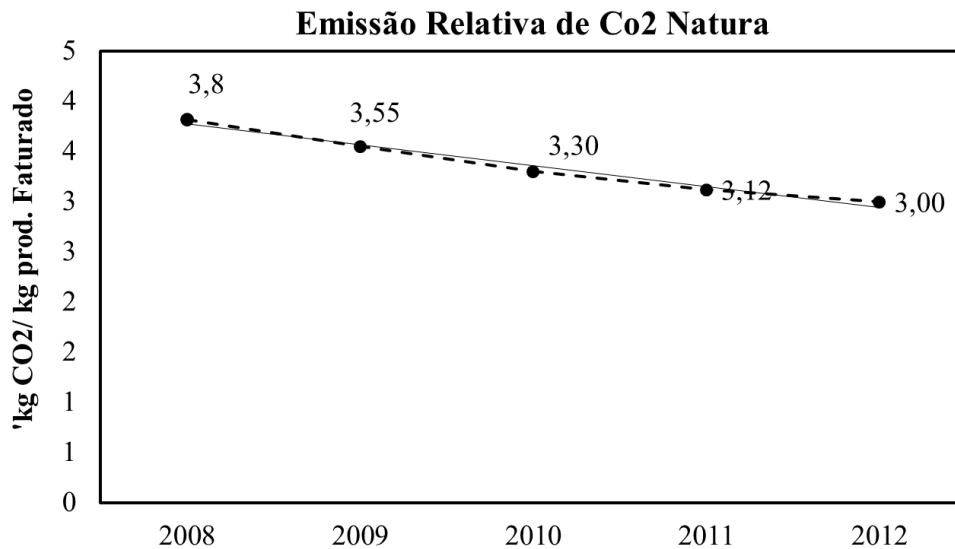
**Gráfico 6 - Emissão Absoluta da Natura**



Fonte: da autora.

Ao relacionar o volume de emissões com o volume de produtos faturados, temos o indicador de emissão relativa. Analisando esse indicador observa-se a tendência dos últimos anos, com um crescimento proporcionalmente menor à evolução dos negócios, ou seja, a empresa vem emitindo uma menor quantidade de GEE se comparada a sua produção, isso devido as iniciativas identificadas acima. Em termos de sustentabilidade a empresa mostra evolução de seus compromissos e processos relacionados com a emissão de GEE. A empresa apresentou em 2012 uma redução acumulada de 25% desde 2008. Como nota adicional vale citar que, as operações da empresa estudada não emitem ou utilizam substâncias que impactam na camada de ozônio.

**Gráfico 7 - Emissão Relativa**



Fonte: da autora.

Além das emissões de GEE, as empresas como parte integrante do sistema global, devem estar atentas às quantidades de resíduos que suas operações geram. Segundo dados do United Nations Environment Programmes(UNEP/ONU) nos últimos 20 anos, a população mundial cresceu menos que o volume de lixo por ela produzido. Enquanto de 1999 a 2012 a população do planeta aumentou cerca de 15%, a quantidade de lixo sobre a Terra passou a ser 25% maior. No Brasil a produção por pessoa é de 1,1 quilogramas de lixo em média por dia. No país, são coletadas diariamente 188,8 toneladas de resíduos sólidos. Desse total, em 50,8% dos municípios, os resíduos ainda têm destino inadequado, pois vão para os 2.906 lixões que o Brasil possui. E vale destacar que as empresas são as principais responsáveis por esse volume assombroso de lixo, tanto em geração como em incentivo ao consumo excessivo.

Segundo o RA Natura (NATURA, 2013) a estratégia da empresa com relação ao tema, está estruturada com o objetivo de reduzir a geração de resíduos sólidos e rejeitos em toda a cadeia de valor. Além disso, pretende ampliar o uso de material reciclado por meio da estruturação de cadeias de fornecimento exclusivas, incluindo cooperativas de catadores de materiais recicláveis integrando de maneira completa a visão TBL, já que desenvolverá atividades econômicas visando o impacto social e ambiental.

A geração total de resíduos sólidos da Natura vem acompanhando seu crescimento de forma desproporcional. Comparando 2012 com 2008, houve um aumento 65% na geração total de resíduos, de 22.434.423 para 64.775.000 toneladas. Nos últimos cinco anos a porcentagem estimada média de resíduos destinados à reciclagem ficou torno de 90%, ou seja, nos últimos cinco anos 10% dos resíduos não foram destinados para compostagem, coprocessamento e transformação. Se comparado com as taxas brasileiras de reciclagem e destinação a empresa possui bons níveis de comprometimento com a questão.

O indicador resíduos/unidade produzida é o somatório, em gramas, do total de resíduos diretos e indiretos da Natura dividido pelo total de unidades produzidas direta e indiretamente, percebe-se que no período analisado, houve um aumento da quantidade de resíduos gerados por unidade vendida de 23,8 em 2009 para 25,65 em 2012. A principal causa desse aumento está atrelada as perdas com estoques de materiais descontinuados (produtos acabados e matérias-primas).

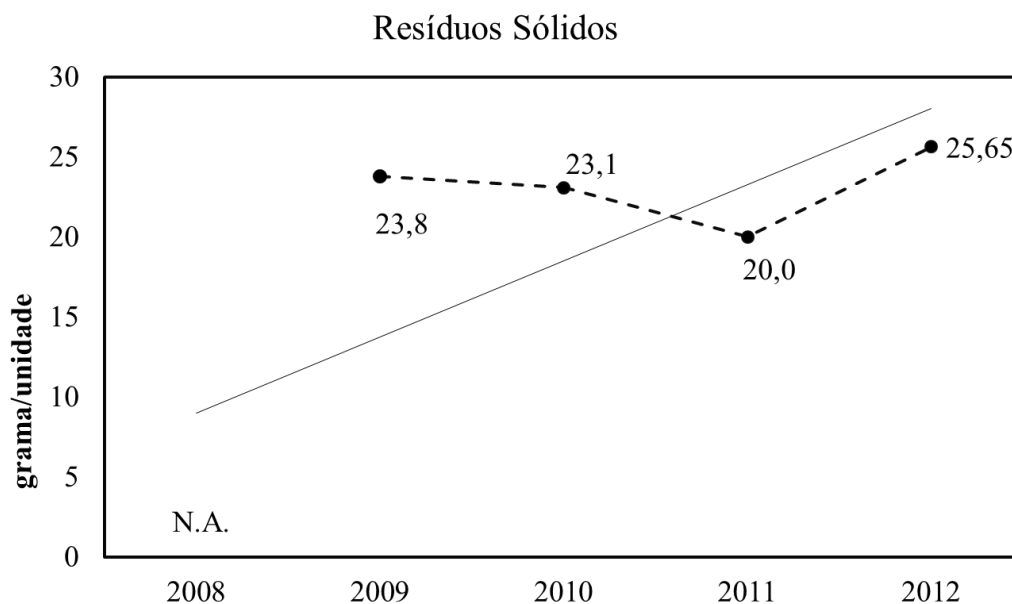
Apesar dos resultados negativos, a empresa emprega esforços e possui foco estratégico na questão residual. Em 2011 foi implementada uma série de diretrizes de desenvolvimento de produtos, que estimula os novos projetos a levarem em conta os objetivos estratégicos de redução e geração de resíduos. Também vale a discussão da refilagem, a empresa foi pioneira na implantação de refil e desde 1989 vem expandindo a disponibilização de refil em seu portfólio Porém a iniciativa parece descasada da estratégia mercadológica da empresa, pois analisando a revista Natura pode-se perceber que muitas vezes as ações promocionais, financeiramente incentivavam a compra dos produtos regulares em vez do refil Outra iniciativa interessante que não entra na análise de resultados apresentada, porém que futuramente apresentará impacto direto na melhoria do indicador foi o lançamento em 2013 da nova linha Natura SOU.

Fruto de um processo inovador, projetado de início ao fim para reduzir os resíduos, a poluição, o tempo de fabricação dos produtos e qualquer desperdício a linha SOU traz uma embalagem diferenciada e com menor impacto ambiental. Com 75% menos plástico do que as embalagens tradicionais e 50% a menos de emissões de CO<sup>2</sup> do que a média do mercado, a



linha ainda por possuir uma embalagem maleável, pode ser transportada com maior economia de espaço. Além disso, essa nova linha de produtos aborda o conceito de consumo consciente, estimulando os consumidores a refletirem sobre a real necessidade de bens de consumo.

**Gráfico 8 - Consumo de resíduos sólidos Natura.**



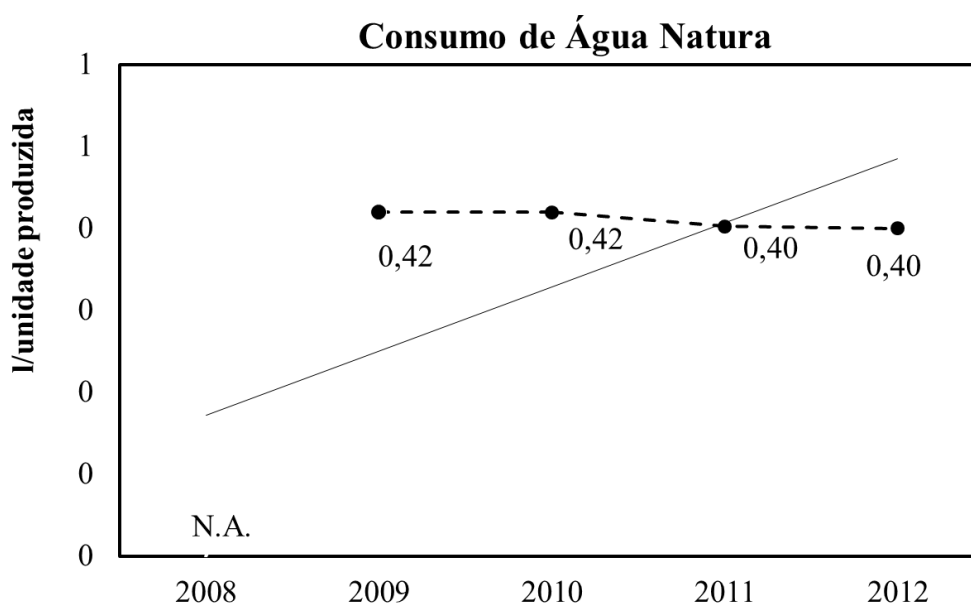
Fonte: da autora.

Além da problemática dos resíduos, futuramente segundo o relatório "Progress on drinking water and sanitation 2012" da Organização Mundial da Saúde e do Unicef (Fundo das Nações Unidas para a Infância), enfrentaremos uma crise de abastecimento de água. Atualmente, segundo dados divulgados neste relatório pelo menos 780 milhões de pessoas em todo o mundo sofrem com a falta de abastecimento desse recurso. É um tema relevante para as empresas produtivas, em sua grande maioria dependem da água para viabilizar suas operações. Sem este recurso as empresas não são capazes de produzir nem operar, sendo assim essencial uma gestão eficiente e sustentável da água.

Analisando o indicador de consumo de água (em litros) por unidade produzida, podemos notar certa estabilidade na utilização do recurso, entre 2008 e 2012, resultado este muito positivo e que revela a redução proporcional do consumo de água, visto o aumento da produção e das operações (com novos Centros de Distribuição ou CDs ampliados e obras como a instalação de um novo espaço administrativo e de um CD em São Paulo) no período analisado. Com relação as ações relacionadas com a gestão dos recursos hídricos da Natura, pode se destacar iniciativas como o desenvolvimento em 2010 de uma metodologia de cálculo da pegada hídrica.

Também vale destacar a otimização de uso do recurso nas plantas Natura, instalação de sistema sanitário a vácuo no site de Cajamar, projeto de monitoramento eletrônico do consumo, que permitiu identificar desvios de forma instantânea, reduzindo o tempo de resposta na contenção de perdas do recurso. Além disso, houve um aumento avanço expressivo no último ano na questão do reaproveitamento da água, apresentando um percentual de reuso 67% maior em relação ao ano anterior.

**Gráfico 9 - Consumo de água Natura**



Fonte: da autora.

Como dito anteriormente a sociobiodiversidade faz parte da estratégia de sustentabilidade da empresa Natura. Analisando esse tema nota-se que a empresa atua fortemente e acredita que seu diferencial, vem do foco no uso sustentável dos recursos da sociobiodiversidade brasileira e da valorização do conhecimento tradicional. Para garantir esse desenvolvimento sustentável a empresa lançou em 2011 o Programa Amazônia, que tem como objetivo reforçar o compromisso de desenvolvimento local, com toda a região amazônica no Brasil e nos países vizinhos. O programa é composto de três pilares: ciência, tecnologia e inovação; cadeias produtivas sustentáveis e fortalecimento institucional. Dentro do pilar de cadeias produtivas encontra-se a compra e venda de insumo da

sociobiodiversidade brasileira e analisando esses volumes, que se pode analisar a evolução dos compromissos com esse desenvolvimento local.

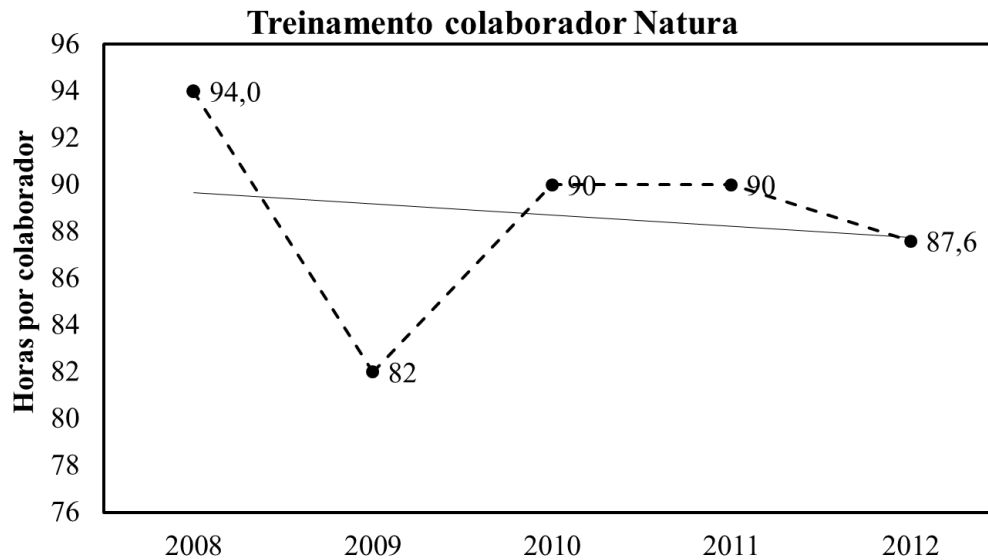
Os insumos da biodiversidade são provenientes de comunidades fornecedoras, as quais a Natura se relaciona de forma genuína, pois além de fornecedoras são parceiras, a Natura possuiu uma política justa de repartição de benefícios e, além disso, desenvolve as comunidades para que essas se tornem autossuficientes e não fiquem dependentes da empresa, pois caso a demanda por determinado insumo seja descontinuada as comunidades tenham condições de se manter, desenvolvimento este sustentável e digno. Em 2012, o número de famílias foi de 3,5 mil, 53 % maior que em 2008. Revelando uma expansão no número de famílias beneficiadas. E o volume de negócios também cresceu nos últimos cinco anos. Vale destacar a ambição da empresa de que até 2020, exista um aumento de 11% para 30% o consumo de matérias-primas com origem na região (em R\$ MM), envolver 10 mil famílias agroextrativistas no programa e movimentar recursos próprios na ordem de R\$ 1 bilhão.

#### **4.3 Dimensão Social**

Dentro da dimensão social, foram analisadas iniciativas que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional dos públicos de relacionamento, bem como projetos que viabilizem a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. A estratégia social da empresa Natura foi construída encima da premissa que todas as empresas têm um papel e função na sociedade, a organização estudada promove sua contribuição social por meio da educação de seus públicos de relacionamento.

Tendo a educação como foco estratégico, inicia-se a análise da dimensão social com o indicador de horas de treinamento por colaborador, ou seja, corresponde ao valor total médio de horas de treinamento realizado por cada colaborador dos diversos públicos, sendo eles: operacional, administrativo, gerencial e diretoria. Como consta no Gráfico 10 nos últimos anos o total de horas de treinamento diminuiu, porém pode-se identificar que está redução está atrelada com aumento do número de *headcounts* da empresa. Identificando assim a necessidade da organização realizar um aumento proporcional nas grades e investimento de treinamento. Vale destacar que o público operacional ao longo do período analisado, possui a maior média de horas de treinamento, uma carga de treinamentos cerca de 10% maior que os demais colaboradores, isso devido ao fato de existir uma maior quantidade de treinamentos legais.

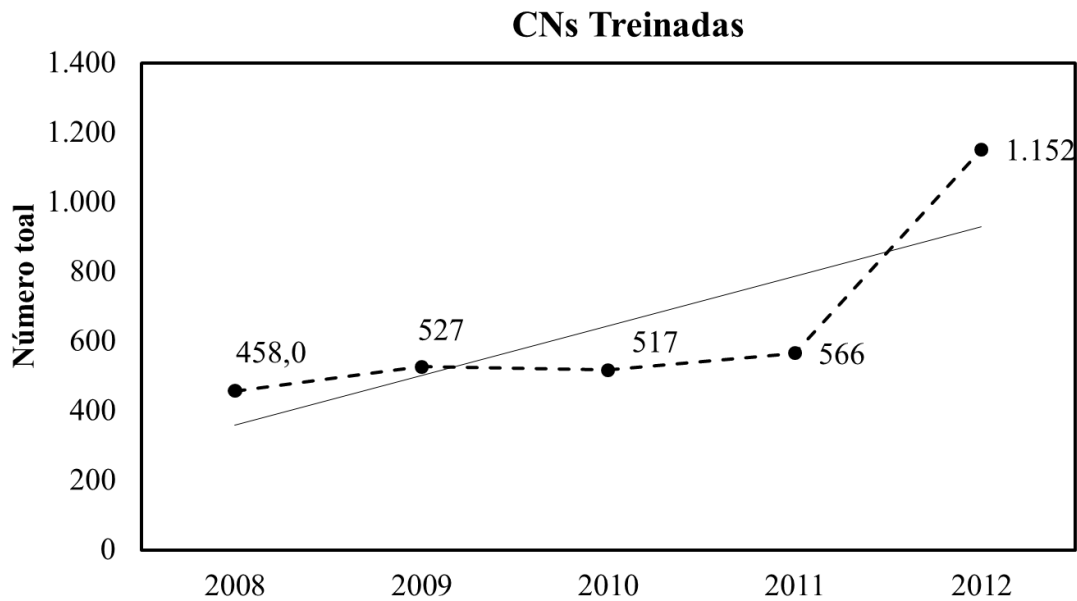
Gráfico 10 - Horas de treinamento por colaborador Natura.



Fonte: da autora.

Outra iniciativa que complementa a estratégia de treinamentos da empresa consiste na educação voltada para as consultoras Natura. Para sustentar essa importante rede de 1,5 milhões de consultoras a empresa adotou a estratégia de buscar além do crescimento do canal, a capacitação e a retenção desse público. Essa prática pode ser identificada pelos esforços e investimentos empregados pela empresa para treinar suas consultoras e disponibilizar ferramentas para ajuda-las na melhoria do desempenho de vendas. No período analisado o número de consultoras treinadas cresceu de 458 mil para 1.152 MM, variação de 60% ano base versus 2012. Como podemos ver no Gráfico 11 Nos últimos dois anos o grande aumento consultoras treinadas, está relacionado com a expansão de plataformas online (*e-learning*), além de maior foco nas operações internacionais. Outro indicador diretamente relacionado com esses treinamentos é o de rentabilidade média das consultoras, que no período analisado, apresentou crescimento revelando uma percepção de longo prazo da empresa, que investimentos em seu canal de vendas trazem retorno financeiro e social, conseguindo assim atingir os objetivos TBL.

Gráfico 11 - Consultoras Natura treinadas



Fonte: da autora.

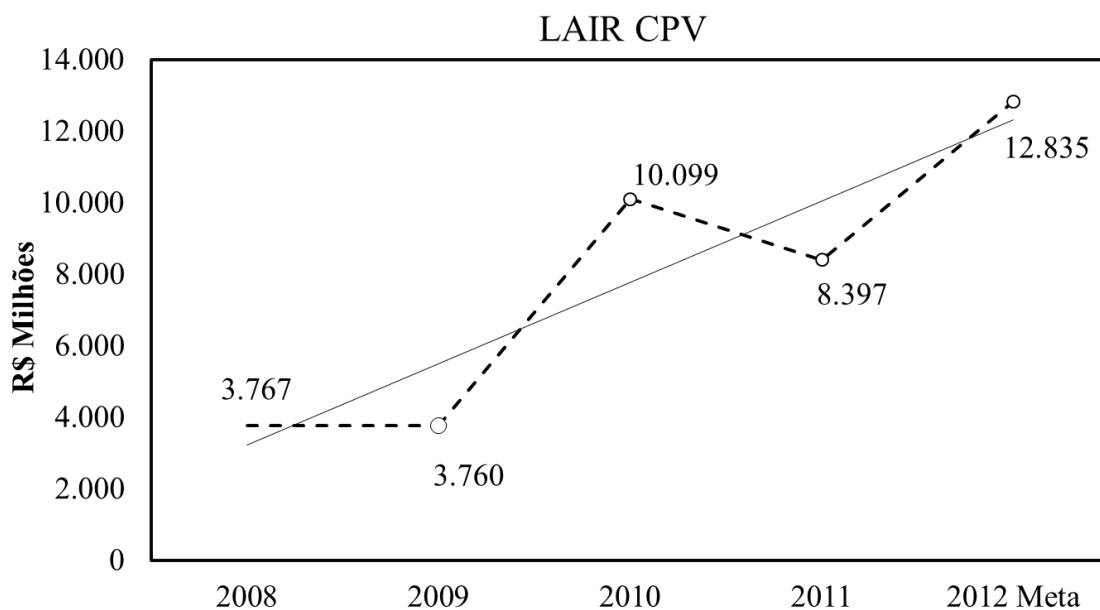
Uma iniciativa social muito interessante da Natura é o Programa Crer para Ver (CPV). A empresa possui uma linha de produtos que leva o nome do programa e com um portfólio desenvolvido com uma arquitetura de marca voltada para o tema educação e o LAIR obtido da venda desses produtos é destinado ao Instituto Natura, fundação sem fins lucrativos fundada em 2012 que tem o objetivo de desenvolver a educação no país. Uma sociedade mais justa se constrói por meio de uma educação de qualidade (NATURA, 2013).



Figura 5. Exemplo de produtos Crer para ver Natura

Tendo em vista o objetivo social da linha CPV, dá-se a análise da evolução dessa linha nos últimos cinco anos. O Gráfico 12 revela o desempenho significativo e evolução da linha, sendo nítido o comprometimento por parte da empresa, nos esforços das ações de comunicação e estratégia de vendas. Além do LAIR da linha CPV, o indicador de penetração da mesma foi estudado, foi registrado um salto de 2,1 p.p no período analisado, tratando-se de penetração de uma linha pode-se dizer que a evolução foi expressiva.

**Gráfico 12 - LAIR CPV**

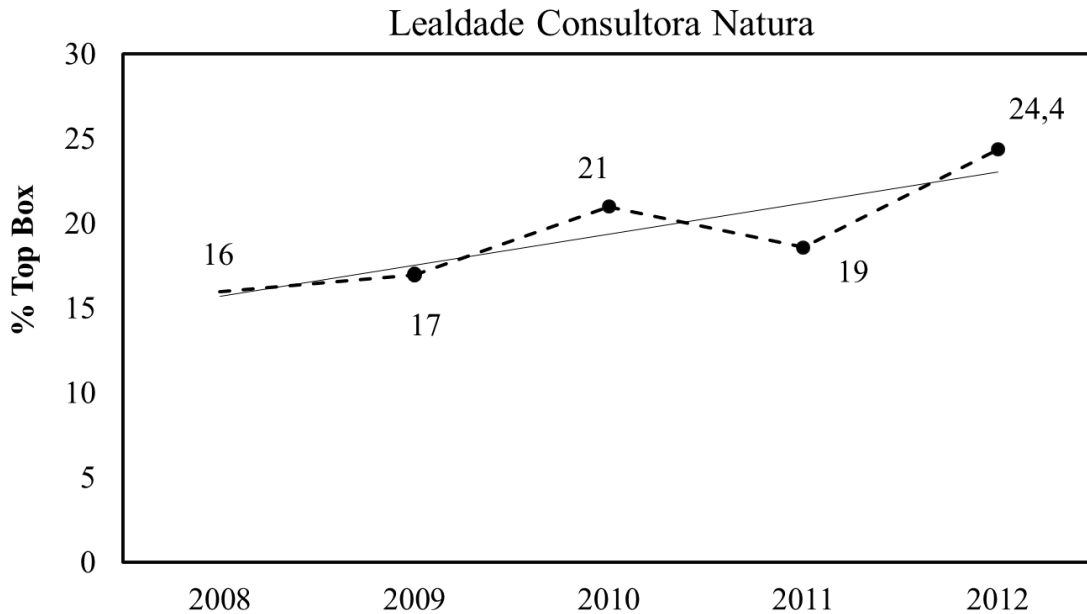


Fonte: da autora.

Por fim na dimensão social, há indicadores relacionados à qualidade das relações, através dos indicadores e lealdade dos consumidores finais e consultoras, pode-se perceber a evolução da empresa em manter a satisfação e qualidade dos serviços aos seus consumidores. No caso específico da empresa Natura a análise da lealdade de suas consultoras é importantíssima em termos de sustentabilidade, já que essas representam a ponte entre a empresa e os consumidores finais, ou seja, são indiretamente representantes da marca e realizam a maior parte da divulgação dos produtos. Como podemos ver no Gráfico 13 o índice de lealdade com os consumidores vem apresentando evolução no período estudado registrando um aumento de quase 9 p.p. O maior salto deu-se entre os anos de 2011 e 2012, devido à redução do prazo de entrega de pedidos. A empresa cumpriu com a meta de entrega dos pedidos em até 48 horas, o que gerou alta satisfação de suas consultoras, que muitas vezes

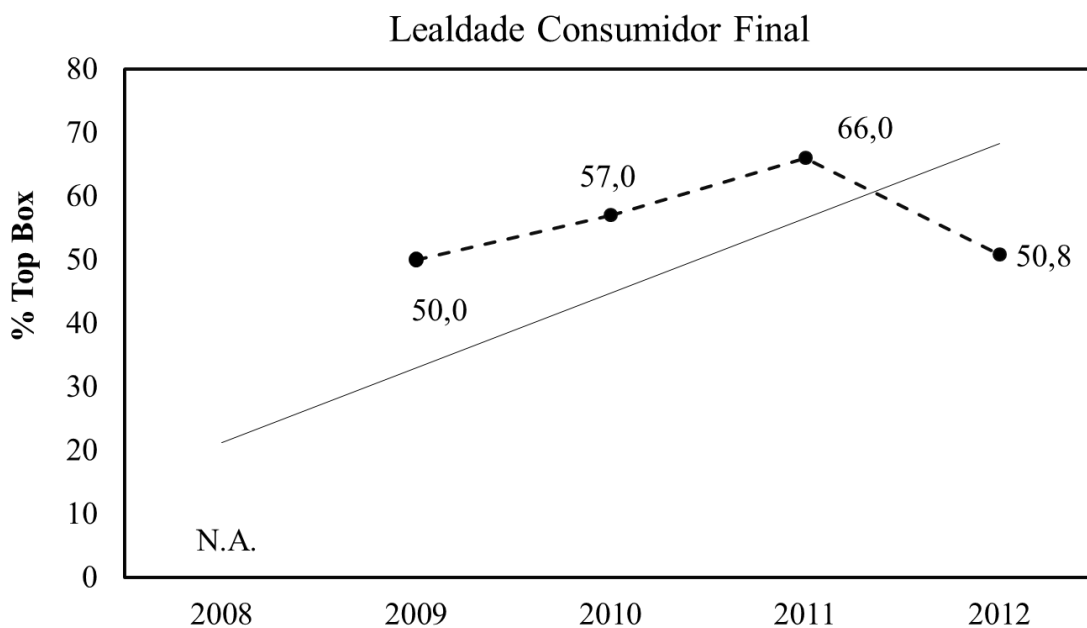
perdiam pedidos devido aos prazos de entrega. Já no Gráfico 14 podemos ver os resultados históricos do indicador de lealdade com o consumidor final. Este se mostra em declínio, principalmente devido à acirrada competição no setor. Segundo o RA Natura (NATURA, 2013) os investimentos publicitários expressivos do setor de cosméticos nos últimos anos têm se refletido positivamente no julgamento das marcas em geral.

**Gráfico 13 - Lealdade Consultora Natura**



Fonte: da autora

**Gráfico 14. Lealdade Consumidor Final Natura**



Fonte: da autora.

## 5 CONCLUSÕES

Cumprindo o objetivo de analisar através de alguns indicadores de sustentabilidade o desempenho TBL da empresa Natura nos últimos cinco anos, algumas conclusões, considerações e limitações do estudo podem ser tecidas.

Primeiramente com relação às metodologias de mensuração da sustentabilidade empresarial, pode-se dizer que a maior parte das ferramentas é baseada nas diretrizes do GRI. Sendo este um importante norteador do desempenho *triple bottom line* das empresas. Existindo assim uma oportunidade para instituições e grupos de discussão ampliar o olhar sobre o tema, pois de certa forma as diretrizes são superficiais e mais voltadas para a comunicação desses resultados e não a mensuração propriamente dita.

Dito isto vale destacar que a escolha dos indicadores analisados baseou-se nessa ferramenta e no questionário ISE, apresentando assim restrições quanto à mensuração e análise do desempenho sustentável do objeto de estudo.

Com relação à dimensão econômica, pode-se identificar crescimento nos volumes financeiros da empresa, que ampliou sua participação de mercado e crescimento líquido. Evolução esta relacionada com a significativa expansão de mais de 50% do canal de vendas da empresa. Vale destacar também os altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, que no longo prazo trazem inovação, força e continuidade para a organização.

Na dimensão ambiental foram analisados indicadores relacionados com o impacto que a atividade empresarial gera em recursos como a água, geração de resíduos e emissão de carbono. Com relação à temática água a empresa apesar de apresentar redução do consumo de água por unidades produzidas, as iniciativas e programas parecem estagnadas, Seria importante a evolução do tema dada sua relevância no contexto atual. A escassez de água será uma realidade breve e as empresas de vanguarda em sustentabilidade deveriam puxar esta agenda junto à sociedade, governo e demais organizações. A geração de resíduos da empresa não apresentou uma evolução em seu desempenho sustentável nos período analisado, porém iniciativas, mesmo que para cumprimento de exigências legais, como foi o caso da implementação do processo de logística reversa devem ser destacadas. Como sugestão a melhoria no planejamento mercadológico para evitar perdas em resíduos, já que esta é a maior impactante no indicador analisado. Vale destaque para o lançamento da linha SOU, pois além da redução do impacto dos produtos a sub marca traz valor social quando estimula os consumidores a refletirem sobre seus hábitos de consumo.



As emissões de carbono foram reduzidas no período analisado, iniciativa que merece destaque visto que não existe cumprimento de legislação por trás das ações, ou seja, é uma vontade genuína da empresa. Outro diferencial da empresa que merece destaque é a implantação de metas de carbono na participação de lucros (PLR) dos funcionários, outras empresas deveriam realizar benchmarking nesta ação. Como sugestão seria interessante o investimento na produção local em outros países em que a empresa opera, como por exemplo, Argentina e Chile que além da geração de empregos, também reduziria a emissão de carbono relacionada à logística.

Por fim na dimensão ambiental, analisou-se o uso sustentável da sociobiodiversidade brasileira. Esse é um tema estratégico para a empresa, pois além da preocupação ambiental envolvida também garante sua diferenciação estratégica frente aos seus concorrentes. A Natura lançou no ano de 2000 a linha EKOS, que de certa forma torna tangível conceitos relacionados à sustentabilidade e representou para a empresa uma inovação radical muito significativa, pois reposicionou a marca frente a seus concorrentes. A Natura foi pioneira no desenvolvimento de plataformas de cadeias sustentáveis e uso dos insumos amazônicos, gerando assim a diferenciação e imagem de protagonismo.

Na dimensão social, destacamos o foco da empresa em educação, estratégia esta alinhando com o conceito de sustentabilidade, pois através da educação é possível oferecer aos públicos de relacionamento um desenvolvimento tanto pessoal como profissional e consequentemente esse investimento traz retorno financeiro e capital intelectual para a empresa.

Sendo assim, com relação aos resultados da pesquisa pode-se dizer que de maneira geral, ou seja, considerando as três dimensões, a empresa apresentou evolução no seu desempenho sustentável ao longo dos últimos cinco anos. Todos os indicadores analisados mostravam crescimento no período analisado, porém não foram identificadas grandes inovações e ações diferenciadoras dentro do período de 2008 a 2012. Aparentemente a evolução dos indicadores sociais e ambientais no período estudado está associada com o crescimento econômico da mesma. A Natura é uma empresa pioneira e de vanguarda em questões relacionadas com a sustentabilidade, pois o tema está de fato dentro das agendas corporativas e processos da empresa, porém deve ficar atento e estar sempre investindo em inovação e buscando soluções alternativas para os desafios da sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Geraldino Carneiro; BUENO, Miriam Pinheiro; SOUSA, Adriana Alvarenga de; MENDONÇA, Paulo Sérgio Miranda. **Sustentabilidade Empresarial: Conceito e Indicadores**. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO (CONVIBRA), 2006.

BELLEN, H. M. van. **Indicadores de sustentabilidade**. Uma análise comparativa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

BERMANN, Célio. Economia verde e sustentabilidade. Estudos Avançados, v. 26, n. 74, p. São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142012000100024&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142012000100024&lang=pt)>. Acesso em: 12 abr. 2012.

COMMISSION on Sustainable Development (CSD). **Indicators os sustainable development: guidelines and methodologies**. 2005. Disponível em: <<http://www.un.org/esa/sustdev/csd.htm>>. Acesso em: 10 abr.2013.

CEBDS. **Guia de Comunicação e Sustentabilidade-Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável**, 2008. Disponível em: <[http://www.cebds.org.br/media/uploads/pdf-capas-publicacoes-cebds/manual\\_de\\_sustentabilidade.pdf](http://www.cebds.org.br/media/uploads/pdf-capas-publicacoes-cebds/manual_de_sustentabilidade.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2012.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman. 7. ed. 2003.

CORAL, Elisa. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. Tese (Doutorado)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.

DECLARAÇÃO DE ESTOCOLMO SOBRE O AMBIENTE HUMANO. Estocolmo, 1972. Disponível em: <<http://www.silex.com.br/leis/normas/estocolmo.htm>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

DELAI, Ivete; TAKAHASHI, Sérgio. Uma proposta de modelo de referência para mensuração da sustentabilidade corporativa. **Revista de Gestão Social e Ambiental RGSA**, v. 2, n. 1,p. 19-40, 2008.

DELAI, Ivete. **Uma proposta de Modelo de Referência para Mensuração da Sustentabilidade Corporativa**. 2006. Dissertação (Mestrado e Administração de Organizações)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto-FEARP-USP, 2006.

DINIZ, Eliezer M.; BERMAN, Célio. Economia verde e sustentabilidade. **Estudos Avançados**. São Paulo, v. 26, n. 74, 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142012000100024&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142012000100024&script=sci_arttext)>. Acesso em: 16 mar. 2013.

ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. Apresentação da Versão 2000. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/56/11/1922148.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2012.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**-Edição histórica 100 anos. Rio de Janeiro: Editora Positivo-Livros, 2010. 496 p.

FIESP. Serviço Social da Indústria. Departamento Regional do Estado do Paraná- Observatório Regional Base de Indicadores de Sustentabilidade. **Construção e Análise de Indicadores**. Curitiba, PR: FIESP, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDEMBERG, José. Uma avaliação da Rio+20. **Jornal O Estado de São Paulo**. Edição 18, jun. 2012. Disponível em: <[portal.pps.org.br/portal/showdata/232156](http://portal.pps.org.br/portal/showdata/232156)>. Acesso em: 08 mar. 2013.

GOMES, Patrícia Pereira Vasques; BERNARDO, André; BRITO Gilson. **Princípios de sustentabilidade: uma abordagem histórica**. In: ENCONTRO NAC. DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., Porto Alegre, RS, 2005. **Anais...** Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005\\_Enegep1005\\_0803.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep1005_0803.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2012.

GRI. **Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade**. Versão 3.0. São Paulo, 2006.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI (*web site*). Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

ISE. **Índice de Sustentabilidade Empresarial 2012**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/Apresentacao-ISE.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável: Brasil 2010**. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/recursosnaturais/ids/ids2010.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2012.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta. **Contribuições da gestão de recursos humanos para a evolução da gestão ambiental empresarial: survey e estudo de múltiplos casos**. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-24032008-092832/>>. Acesso em: 13 abr. 2012.

JARA, C. J. **A Sustentabilidade e o Desenvolvimento Local: Desafios de um processo em construção**. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA); Recife: Secretaria do Planejamento do Estado de Pernambuco – Seplan, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas., 2008.

MARQUES, Fabrício. A voz dos cientistas na Rio+20. **Revista Pesquisa Fapesp**, n. 193, p. 18-25, 2012. Disponível em: <[revistapesquisa.fapesp.br/wp-content/uploads/2012/03/018-0251.pdf](http://revistapesquisa.fapesp.br/wp-content/uploads/2012/03/018-0251.pdf)>. Acesso em: 05 mar.013

MATIAS, Alberto Borges. **Análise Financeira Fundamentalista de Empresas**. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital, 6ª edição**. São Paulo: Ed Atlas S.A.,2008.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro de. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 26, n. 74, 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142012000100005&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142012000100005&lang=pt)>. Acesso em: 11 abr. 2012.

NATURA. **Vários documentos**. 2011. (*web site*). Disponível em: <<http://natura.net>>. Acesso em : 24 abr. 2013.

OMC. Organização Mundial da Saúde. *”Progress on drinking water and sanitation”*. 2012 Disponível em: < <http://omc.com> > Acesso em : 23 abr. 2013.

PRESCOTT-ALLEN, R. Barometer of sustainability. In: MOLDAN, B.; BILHARZ, S. **Sustainability indicators: report of project on indicators of sustainable development**. Chichester: Wiley, 1997.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 2. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SICHE, Raúl; AGOSTINHO, Feni; ORTEGA, Enrique; ROMEIRO, Ademar. Índices versus indicadores: Precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países. **Revista Ambiente & Sociedade**, Campinas, v. X, n. 2. p. 137-148. jul.-dez. 2007.

STROBEL, Juliana Scapulatempo. **Modelo para mensuração da sustentabilidade corporativa através de indicadores**. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME. **Towards a green economy: pathways to sustainable development and poverty eradication**. S.I: UNEP, 2011.

VISSER, Wayne. **The top 50 sustainability books**. University of Cambridge, 2012.

ZAPATA, Clóvis. Rio +20; novos conceitos, velhos dilemas? **Jornal Folha de São Paulo**. Ed. 14 jul. 2011. Disponível em:  
<<http://www.1folha.uol.com.br/fsp/opiniaofz1407201108.html>>. Acesso em: 03 mar. 2013.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT - WCED. **Our Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987. Disponível em:  
<[http://www.4shared.com/office/Nw4krSu\\_/Nosso\\_futuro\\_comum.html](http://www.4shared.com/office/Nw4krSu_/Nosso_futuro_comum.html)>. Acesso em: 17 abr. 2013.

## ANEXO A - Indicadores do GRI dimensão econômica

CATEGORIA	ASPECTO	INDICADOR
Impactos Diretos	Consumidores	1. R\$ de vendas líquidas 2. R\$ de vendas líquidas quebradas geograficamente (mercado)
	Fornecedores	3. R\$ Custo das mercadorias, materiais e serviços adquiridos. 4.% de contratos pagos de acordo com os termos contratados, excluindo multas combinadas. 5. R\$ compras de cada fornecedor por país no total das compras da empresa e identificar os países em que a compra da empresa representa mais de 5% do PIB.
	Empregados	6. R\$ total de salários e benefícios pagos pela empresa por região e país, sem considerar bonificações.
	Investidores	7. R\$ de pagamentos e investidores por grupo de interesse e dividendos de todos os tipos, incluindo qualquer atraso. 8. R\$ aumento ou redução na retenção de lucros no final do período.
	Setor Público	9. R\$ de todos os impostos pagos por país 10. R\$ de subsídios governamentais recebidos por país e região. 11. R\$ doados à comunidade, sociedade civil ou outros grupos. 12. R\$ investidos no desenvolvimento de infraestrutura secundária ao negócio-externa à empresa como escolas, hospitais.
Impactos Indiretos		13. Detalhar os impactos indiretos da organização

## ANEXO B - Indicadores do GRI dimensão social

CATEGORIA	ASPECTO	INDICADOR
Práticas Trabalhistas e Trabalho decente	Emprego	<p>1. Total de empregados por região, país, status, carga de trabalho e tipo de contrato, incluir temporários.</p> <p>2. Total líquido de empregos criados e média de rotatividade de funcionários por região e país.</p> <p>3. Benefícios adicionais aos legais oferecidos aos funcionários</p>
	Relações Trabalhistas	<p>4.% de empregados representados por organizações independentes ou % de empregados cobertos por acordos coletivos por região e país.</p> <p>5. Políticas e procedimentos de informação consulta e negociação com os empregados sobre mudanças organizacionais (reestruturação).</p> <p>6. Existência de representação formal em processo de decisão ou gerenciamento, incluindo governança corporativa.</p>
	Saúde e segurança	<p>7. Procedimento de registro e notificação de acidentes de trabalho e doenças e como estão relacionadas com o Código de Práticas de Registro e Notificações de Acidentes e Doenças Ocupacionais do ILO.</p> <p>8. Descrição dos comitês formais de saúde e segurança englobando a gerência e representantes dos funcionários e % dos funcionários cobertos por estes comitês.</p> <p>9. Média de acidentes, dias perdidos, taxa de absenteísmo e número de acidentes fatais.</p> <p>10. Descrição das políticas ou programas sobre HIV.</p> <p>11. Evidências de adequação ao Guia do Sistema de Gerenciamento da Saúde Ocupacional do ILO (A).</p> <p>12. Descrição de acordos formais com sindicatos relacionados à cobertura de saúde e segurança do trabalho e proporção da força de trabalho coberta por cada um desses acordos (A).</p>
	Educação e treinamento	<p>13. Média de horas treinamento por ano por funcionário por categoria de funcionário.</p> <p>14. Descrição dos programas de suporte à empregabilidade e gerenciamento de fim de carreira dos funcionários (A).</p> <p>15. Políticas específicas e programas de desenvolvimento de habilidades gerenciais e educação continuada (A).</p>
	Diversidade e oportunidade	<p>16. Descrição de políticas ou programas e processos de monitoramento que garantam igualdade de oportunidade aos empregados.</p> <p>17. Composição do corpo gerencial sênior (gerência e diretoria) incluindo a proporção homens e mulheres e outros indicadores de diversidade.</p>

**ANEXO C - Indicadores do GRI dimensão social (continuação)**

CATEGORIA	ASPECTO	INDICADOR
Direitos Humanos	Gerenciamento e estratégia	18. Descrição das políticas, programas, estruturas corporativas e mecanismos de controle que trabalham com aspectos importantes dos direitos humanos relativos às operações da empresa, incluindo mecanismos de monitoramento e resultados. 19. Evidências de consideração dos impactos dos direitos humanos como parte do investimento e seleção de fornecedores. 20. Descrição de políticas e procedimentos para avaliar a desempenho em relação aos direitos humanos na cadeia de suprimentos e contratados, incluindo sistema de monitoramento e resultados. 21. Treinamento de funcionários quanto às políticas e práticas referentes a todos os aspectos dos direitos humanos (A).
	Não discriminação	22. Descrição das políticas, procedimentos e mecanismos de monitoramento dos resultados para prevenir qualquer tipo de discriminação.
	Liberdade de associação e negociação coletiva	23. Descrição das políticas, procedimentos e programas de livre associação e de aplicação universal, assim como procedimentos que evidenciem essa prática.
	Trabalho infantil	24. Descrição das políticas, procedimentos e programas e sistema de monitoramento da exclusão do trabalho infantil.
	Trabalho forçado e escravo	25. Descrição das políticas, procedimentos e programas e sistema de monitoramento de prevenção do trabalho forçado e escravo.
	Práticas disciplinares	26. Descrição das práticas de recurso e seu processo pelos funcionários. 27. Descrição de políticas de não retaliação e de sistema efetivo de reclamação dos funcionários
	Práticas de segurança	28. Descrição dos programas de treinamento dos funcionários em segurança pessoal constando tipo de treinamento, número de horas médio e o número de pessoas treinadas.
	Direitos Indígenas	29. Descrição de políticas e procedimentos para atender as necessidades dos povos indígenas 30. Descrição de mecanismos de gerenciamento conjunto de reclamações das comunidades. 31. % dos lucros operacionais provenientes das áreas de operação que são distribuídos às comunidades locais
Sociedade	Comunidade	1. Descrição de políticas, procedimentos, programas e sistema de monitoramento dos impactos das atividades da empresa nas comunidades locais e resultados do monitoramento. 2. Premiações relevantes recebidas por desempenhos social, ético e ambiental.
	Suborno e corrupção	3. Descrição de políticas, procedimentos e sistemas de gerenciamento e de obediência para organizações e funcionários contra suborno e corrupção.
	Contribuições políticas	4. Descrição de políticas, procedimentos e sistemas de gerenciamento e de obediência para organizações e funcionários quanto a contribuições políticas (lobby e contribuições). 5. Total monetário pago a campanhas político- partidárias.
	Competição e preços	6. Descrição de políticas, procedimentos e sistema de gerenciamento e de obediência para prevenção de comportamentos anti-competitivos. 7. Decisões judiciais referentes a casos de ações antitrustes e monopólio.



## ANEXO D - Indicadores do GRI dimensão social

CATEGORIA	ASPECTO	INDICADOR
Responsabilidade do Produto	Saúde e segurança do consumidor ou usuário	8. Descrição de políticas, procedimentos e sistemas de gerenciamentos e acompanhamentos da preservação da segurança e saúde dos consumidores quando da utilização dos produtos. 9. Número e tipo de instâncias de reclamações referentes a regulamentos de segurança e saúde do consumidor, incluindo penalidades e avaliações dessas atividades. 10. Número de reclamações confirmadas por regulamentações oficiais de segurança e saúde do consumidor.
	Produtos e serviços	11. . Descrição de políticas, procedimentos e sistemas de gerenciamento e obediência relativos às informações dos produtos e rótulos. 12. Número e tipo de instâncias de reclamação com regulamentação referente à informação dos produtos e rótulos. 13. Descrição de políticas, procedimentos e sistemas de gerenciamento e obediência relativos à mensuração da satisfação dos consumidores identificados por área.
	Publicidade	14. Descrição de políticas, procedimentos e sistemas de gerenciamentos e obediência para aderência a padrões, códigos e regulamentos de publicidade. 15. Número e tipo de regulamentações de propaganda e marketing.
	Respeito à privacidade do consumidor	16. Descrição de políticas, procedimentos e sistemas de gerenciamentos e obediência para garantir a privacidade do consumidor. 17. Número de reclamações substanciais relacionadas à privacidade do consumidor.

**ANEXO E - Indicadores do GRI dimensão ambiental**

<b>ASPECTO</b>	<b>INDICADOR</b>
Materiais	1. Total de outros materiais usados que não água, por tipo em toneladas, kg ou volume. 2. % de materiais utilizados que eram resíduos (processados ou não) de fontes externas à empresa.
Energia	3. Total de energia direta utilizada em Joules, por fonte que utiliza, incluindo geração interna. 4. Total de energia indireta utilizada em Joules, por fonte. 5. Iniciativas de utilização de fontes de energias renováveis e aumentar a eficiência energética (A). 6. Mapeamento do consumo de energia dos principais produtos (A). 7. Outros usos indiretos de energia e suas implicações (como gerenciamento do ciclo de vida do produto, uso de materiais de consumo intensivo de energia) (A).

## ANEXO F - Indicadores do GRI dimensão ambiental

ASPECTO	INDICADOR
Água	<p>8. Total de água usada.</p> <p>9. Identificar as fontes de água, os ecossistemas e os habitats impactados pelo uso da água (A).</p> <p>10. Representatividade (%) da retirada anual de água do solo ou superfície da empresa em relação ao total de água renovável disponível nas suas fontes (A).</p> <p>11. Total de água reciclada e reutilizada pela empresa (A).</p>
Biodiversidade	<p>12. Localização e tamanho do total de terras próprias, alugadas ou gerenciadas pela empresa em habitats ricos em biodiversidade.</p> <p>13. Descrição dos principais impactos na biodiversidade (terrestre, água doce ou marinho) associados às atividades ou produtos e serviços da empresa.</p> <p>14. Total de terras pertencentes, alugada ou gerenciada pela empresa para produção ou uso extrativo (A).</p> <p>15. Representatividade (%) da superfície impermeável em relação ao total de terras próprias ou alugadas (A).</p> <p>16. Impacto das atividades e operações em áreas protegidas ou sensíveis (A).</p> <p>17. Mudanças nos habitats naturais devido às atividades e operações da empresa e % do habitat preservado ou restaurado (A).</p> <p>18. Objetivos, programas e metas para proteção e restauração de ecossistemas nativos e espécies em áreas degradadas (A).</p> <p>19. Número de espécies em extinção cujo habitats são as áreas afetadas pelas operações da empresa (A).</p> <p>20. Unidades operacionais da empresa atuais ou futuras em áreas protegidas ou sensíveis (A).</p>
Emissões, efluentes e resíduos.	<p>21. Toneladas e em toneladas equivalentes de CO2 de emissões de gases estufa (CO2, CH4, N2O, PFCs, HFCs, SF6), por tipo e considerando emissões diretas de unidades controladas pela empresa e indiretas.</p> <p>22. Utilização e emissão de substâncias que afetam a camada de ozônio em toneladas equivalentes de CFC-11 de acordo com o Protocolo de Montreal.</p> <p>23. Emissões de NOX, SOX e outros gases (poluição atmosférica), por tipo. Incluir a emissão de substâncias da Convenção de Estocolmo, Convenção de Roterdã e do Protocolo da Convenção sobre poluição do ar entre fronteiras.</p> <p>24. Total de resíduos por tipo e destino (método de tratamento - reutilização, incineração, etc.).</p> <p>25. Total de descargas de água por tipo (conforme protocolo GRI).</p> <p>26. Volumes das descargas de químicos, óleos e combustíveis.</p> <p>27. Total de produção, transporte, importação, exportação de qualquer resíduo considerado prejudicial nos termos da Convenção de Basel (A).</p> <p>28. Fontes de águas e ecossistemas e habitats afetados significativamente pelas descargas de água (A).</p>
Fornecedores	<p>29. Desempenho ambiental dos fornecedores em programas e procedimentos descritos no capítulo de estrutura de governança e sistemas de gestão do GRI (A).</p>
Produtos e Serviços	<p>30. Descrever e quantificar os impactos ambientais dos principais produtos e serviços da empresa.</p> <p>31. % do peso dos produtos vendidos que é reciclável no final da sua vida útil e % que é atualmente recuperada (reciclada ou reutilizada).</p>
Conformidade com leis	<p>32. Incidentes pelo não cumprimento de normas ambientais locais, regionais, nacionais ou internacionais por país em que a empresa opera.</p>
Transporte - logística	<p>33. Impactos ambientais do transporte utilizado para logística da empresa (A).</p>
Geral	<p>34. Total de investimentos no meio ambiente, por tipo (A).</p>

Devido ao conteúdo restrito não será possível a publicação do questionário ISE.