

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MAIRA PETRINI

**INCORPORANDO A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE AOS
SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIO**

SÃO PAULO

2006

MAIRA PETRINI

**INCORPORANDO A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE AOS
SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIO**

Tese apresentada a Escola de Administração
de Empresas de São Paulo da Fundação
Getulio Vargas, como requisito para
obtenção do título de doutora em
Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Sistemas de
Informação

Orientador: Prof. Dr. Fernando S. Meirelles

SÃO PAULO

2006

Petrini, Maira.

Incorporando a Gestão da Sustentabilidade aos Sistemas de Inteligência de Negócio / Maira Petrini. - 2006.

157 f.

Orientador: Fernando de Souza Meirelles.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Sistemas de informação gerencial. 2. Sistemas de suporte de decisão. 3. Responsabilidade social da empresa. 4. Desenvolvimento sustentável. 5. Desempenho - Medição. I. Meirelles, Fernando de Souza, 1951-. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 007

MAIRA PETRINI

**INCORPORANDO A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE AOS
SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIO**

Tese apresentada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de doutora em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Sistemas de Informação

Data de aprovação:

____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Fernando S. Meirelles (Orientador)
FGV/EAESP

Profª. Dra. Maria José Tonelli
FGV/EAESP

Prof. Dr. Eduardo Diniz
FGV/EAESP

Profª. Dra. Marlei Pozzebon
HEC Montreal

Profª. Dra. Ângela F. Brodbeck
UFRGS/EA/PPGA

Ao Pedro e à Amanda.

AGRADECIMENTOS

À profa. Marlei Pozzebon pela orientação e pelo apoio de valor incalculável e imprescindível para a realização e conclusão deste trabalho.

Aos queridos amigos Inês, Eduardo e Norberto pela paciência.

Ao Fabiano pelo apoio incondicional do GMAT à defesa.

À minha irmã, pelo sacrifício da leitura, das correções e traduções.

RESUMO

Sistemas de *Business Intelligence* ou Inteligência de Negócio e Responsabilidade Social Corporativa (RSC), enfocados em separado, representam questões-chave da contemporaneidade que levaram ao crescente interesse e aumento substancial do número de estudos. Entretanto, tomados em conjunto, estão praticamente ausentes da literatura. Com o objetivo de iniciar a preencher essa lacuna, a contribuição desse estudo é apresentar um modelo teórico para a concepção de sistemas de Inteligência de Negócio, mais especificamente na fase de identificação das necessidades informacionais, integrando o conceito de responsabilidade social corporativa, o qual passa a compor o conjunto de informações relevantes a serem gerenciadas pelas empresas.

O método de pesquisa utilizado é a *Grounded Theory*, sendo conduzida em cinco organizações reconhecidas pela sua atuação voltada para a sustentabilidade.

A questão de pesquisa de como integrar a gestão das informações relativas a RSC aos indicadores de desempenho tradicionais na concepção dos sistemas de Inteligência de Negócio levou-nos a um modelo teórico baseado em dois eixos, os quais denominamos Contexto Institucional e Indicadores em Perspectiva.

Por um lado, a incorporação da sustentabilidade à estratégia empresarial depende fundamentalmente de variáveis relacionadas à organização, as quais foram identificadas no eixo denominado Contexto Institucional. Por outro lado, o eixo Indicadores em Perspectiva trata de como categorizar os indicadores de desempenho de tal forma que a gestão e a estratégia da empresa possam ser avaliadas e analisadas em um único modelo que integre não somente as dimensões social e ambiental, mas também dimensões tradicionais de negócio.

Finalmente, essa estrutura multidimensional para integração dos indicadores econômicos, sociais e ambientais mostrou-se como uma etapa final em um processo que leva a uma organização verdadeiramente sustentável.

Palavras-chave: Inteligência de Negócio, Gerenciamento de Desempenho Corporativo, Responsabilidade Social Corporativa, Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade, Indicadores de Desempenho, Grounded Theory.

ABSTRACT

Business Intelligence and Corporate Social Responsibility (CSR), focused separately, represent contemporary key questions that have led to the growing interest and substantial increase in the amount of studies. However, taken together, they are practically absent in literature. Having as its objective a start to fill this gap, this study has contributed presenting a theoretical model to the conception of Business Intelligence systems, more specifically in the informational needs identification phase, integrating the concept of corporate social responsibility, which makes part of the relevant information set to be managed by companies.

Grounded Theory research method is used in five organizations recognized by their actions related to sustainability.

The research question of how to integrate the information management related to CSR to the indicators of traditional performance in the conception of Business Intelligence has led to a theoretical model based in two axes, which are named Institutional Context and Perspective Indicators.

On one hand, the incorporation of sustainability to the business strategy depends basically of variables related to the organization, which have been identified in the axis of the proposed model named Institutional Context. On the other hand, Perspective Indicators axis deals with the manner of how to categorize the performance indicators in a way that the management and strategy of the company can be assessed and analyzed in a unique model that integrates not only social and environmental dimensions, but also traditional business dimensions.

Finally, this multidimensional structure to the integration of economic, social, and environmental indicators is a final step in a process that leads to a truly sustainable organization.

Key-words: Business Intelligence, Corporate Performance Management, Corporate Social Responsibility, Sustainable Development, Sustainability, Performance Indicators, Grounded Theory.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Grade de Características dos EISs (POZZEBON et al, 1998).	24
Tabela 2: Duas abordagens de Inteligência de Negócio (PETRINI & POZZEBON, 2003)	28
Tabela 3: Sweet Spots (CONNELY, MCNEILL & MOSIMANN, 1997)	40
Tabela 4: Critérios para avaliação Índice Dow Jones de Sustentabilidade (Fonte: www.sustainability-index.com).	47
Tabela 5: Áreas de Conteúdo em RSC na análise dos Relatórios Anuais Fortune 500 (ABBOTT & MONSEN, 1979).	56
Tabela 6: Questões de RSC referentes aos <i>Stakeholders</i> (CLARKSON, 1995).	57
Tabela 7: Princípios em RSC (Fonte: Guia da Boa Cidadania Corporativa 2004).	62
Tabela 8: Normas e Certificações em RSC (Fontes: Associação Brasileira de Normas Técnicas- ABNT; Instituto Ethos; Social Accountability Internacional – SAI; Guia da Boa Cidadania Corporativa 2004).	63
Tabela 9: Normas e Certificações em RSC (Fontes: Balanço Social Ibase, Instituto Ethos, Global Reporting Initiative, Guia da Boa Cidadania Corporativa 2004).	64
Tabela 10: Processo de construção da Grounded Theory (PANDIT, 1996).	70
Tabela 11: Fases e Passos da Grounded Theory (adaptado de PANDIT, 1996).	72
Tabela 12: Quadro resumo das Empresas Seleccionadas.	75
Tabela 13: Quadro resumo das Entrevistas.	78
Tabela 14: Perspectivas Estruturais e suas Sub-perspectivas.	102
Tabela 15: Detalhamento das perspectivas funcionais.	103
Tabela 16: A área Sustentabilidade como uma perspectiva funcional e seu detalhamento.	109

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Arquitetura de Inteligência de Negócio (proposta pelo autor)._____	30
Figura 2: Modelo de Valor Estratégico de Inteligência de Negócio (BUYTENDIJK, 2001). _____	30
Figura 3: Visão Holística do Gerenciamento de Desempenho Corporativo (Geishecker e Rayner, 2001). _____	33
Figura 4: O processo do planejamento estratégico (SINGH, WATSON E WATSON, 2002)._____	36
Figura 5: Mapa Estratégico (KAPLAN & NORTON, 2001). _____	38
Figura 6: Mapeando RSC: Questões e <i>Stakeholders</i> (RAYNARD & FORSTARTER, 2002). _____	45
Figura 7: Comparação da valorização das ações entre IDJS e IDJ (Fonte: Guia da Boa Cidadania Corporativa 2004). _____	48
Figura 8: Continuum de RSC (EELLS, 1960)._____	50
Figura 9: Continuum de RSC (WALTON, 1967). _____	50
Figura 10: A Four-Celled Model (Partition) of the Social Responsibility Continuum (ZENISEK, 1979). _____	52
Figura 11: Modelo de Desempenho Social Corporativo (WARTICK E COCHRAN, 1985). _____	53
Figura 12: Modelo de Desempenho Social Corporativo (WOOD, 1991)._____	54
Figura 13: Os três casos de Sustentabilidade (ELKINGTON, 1998). _____	55
Figura 14: Arquitetura do Balanced Scorecard de Sustentabilidade (BIECKER, 2002). ____	61
Figura 15: Fases da Grounded Theory (DICK, 2002)._____	69
Figura 16: Modelo para Integração de Sustentabilidade ao Negócio. _____	84
Figura 17: Categorias e propriedades do Contexto Organizacional. _____	86
Figura 18: Visão Multidimensional do Modelo Proposto. _____	100
Figura 19: Visão Multidimensional Detalhada do Modelo Proposto _____	104

	11
Figura 20: Exemplo 1. _____	105
Figura 21: Exemplo 2. _____	105
Figura 22: Exemplo 3. _____	106
Figura 23: Exemplo 4. _____	107
Figura 24: Exemplo 5. _____	110
Figura 25: Exemplo 6. _____	110
Figura 26: Exemplo 7. _____	111
Figura 27: Questões ligadas as fases de Concepção e Operacionalização no desenvolvimento de sistemas de Inteligência de Negócio. _____	122

SUMÁRIO

1. Introdução	14
2. Problema de pesquisa	18
3. Objetivos	19
3.1 Geral	19
3.2 Específicos	19
4. Justificativa da proposta	20
5. Revisão bibliográfica	23
5.1 A Evolução dos Sistemas de Inteligência de Negócio	23
5.2 Da Inteligência de Negócio para o Gerenciamento de Desempenho Corporativo	27
5.3 Planejamento Estratégico e Sistemas de Inteligência de Negócio	34
5.4 Identificando Informações para o Planejamento e Monitoramento da Estratégia	37
5.5 A Emergência do Conceito de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa	42
5.6 Responsabilidade Social Corporativa: Obrigação ou Opção?	43
5.7 Os Primeiros Modelos: Responsabilidade Social Corporativa como um Continuum (Eells, 1960 e Walton, 1967)	50
5.8 Apresentando Modelos de Classificação para Responsabilidade Social Corporativa (Blau e Scott, 1962, Emery e Trist, 1965 e Zenisek, 1979)	51
5.9 Os Modelos de Desempenho Social Corporativo (Carrol, 1979, Wartick e Cochran, 1985 e Wood, 1991)	52
5.10 O Modelo do Resultado Tríplice	54
5.11 Os Primeiros Modelos com Categorias e Indicadores (Abbott e Monsen, 1979 e Clarkson, 1995)	55
5.12 Integrando Responsabilidade Social Corporativa ao Balanced Scorecard	58
5.13 Princípios, Normas e Certificações em RSC	61
6. Método de Pesquisa	66
7. Grounded Theory em cinco fases: Adaptação e Aplicação do Método	72
7.1 Fase Desenho de Pesquisa	73
7.2 Fase Coleta de Dados	77
7.3 Fase Ordenação de Dados	79
7.4 Fase Análise de Dados	79
7.5 Fase Comparação de Literatura	81
8. Resultados	84

	13
8.1 Contexto Institucional	85
8.1.1 Ação Humana	87
8.1.1.1 Visão top-down	87
8.1.1.2 Conjunto de lideranças	88
8.1.2 Estrutura Organizacional	91
8.1.2.1 Estrutura de Governança	91
8.1.2.2 Área de Sustentabilidade Formal	91
8.1.3 Visão de Sustentabilidade	94
8.1.3.1 Papel da Área de Sustentabilidade	94
8.1.3.2 Foco na Educação	95
8.1.3.3 Acompanhamento e Comunicação	96
8.1.3.4 Valorização e Reconhecimento	97
8.2 Indicadores em Perspectiva	98
8.2.1 Perspectivas Estruturais	100
8.2.2 Perspectivas Funcionais	102
8.3 A Incorporação dos Modelos de RSC no Modelo Indicadores em Perspectiva	107
9. Discussão	112
10. Conclusões	118
10.1 Contribuições para a Teoria	118
10.2 Contribuições para a Prática	120
10.3 Limitações e Pesquisas Futuras	121
Referências Bibliográficas	126
Apêndices	136

1. INTRODUÇÃO

O novo ambiente empresarial exige cada vez mais uma rápida capacidade de resposta por parte das organizações, tendo em vista o significativo aumento dos patamares de competitividade em todo o mundo. Novas regras e modelos de negócio, pequenas e recentes empresas adquirindo rapidamente fatias de mercado, novos mercados, barreiras geográficas dissolvendo-se, consumidores mais exigentes, enfim, a competição intensificando-se.

Nos anos 80 as empresas estavam focadas na Qualidade e nos anos 90 na Reengenharia. A primeira década deste novo século está sendo marcada pela quantidade de dados sendo armazenados e pela velocidade com que as informações estão sendo processadas. No entanto, a existência de um imenso volume de informações não significa que os gestores e profissionais estejam sendo capazes de utilizá-las bem. Ou seja, entre os vários desafios que caracterizam o contexto corporativo nos dias de hoje, um deles é a gestão da informação. O aumento da competitividade requer tomadas de decisão ágeis e, principalmente, baseadas em informações confiáveis. A variedade de dados, tanto de fontes internas quanto externas, requer que estes sejam integrados e disponibilizados de maneira a promover a capacidade de análise.

O aumento da disponibilidade e do valor agregado da informação dentro das empresas auxilia os tomadores de decisão a melhor utilizá-las, aumentando o conhecimento do negócio e sugerindo novas estratégias de negócio. Quanto mais efetivamente os recursos disponíveis são gerenciados, melhor é a identificação de novas necessidades mercadológicas, gerando vantagem competitiva.

As empresas precisam ser mais rápidas, mais ágeis e, fundamentalmente, mais inteligentes (LIAUTAUD, 2000). Inteligência é o resultado de um processo que começa com a coleta de dados. A explicação clássica de como as organizações adquirem “inteligência” reside na transformação dado-informação-inteligência. Dados são elementos brutos e refletem as operações e transações diárias da organização; informação é obtida através de um processo de transformação e consolidação a que estes dados são submetidos, adquirindo um certo nível de

contextualização; inteligência eleva a informação a um nível mais alto, como resultado do completo entendimento de ações, contextos e decisões.

E como as empresas podem ser mais inteligentes? Nos dias de hoje um conjunto de ferramentas de suporte à decisão, chamado de *Business Intelligence* – BI, tem a proposta de tornar as empresas mais inteligentes. Tirando vantagem de tecnologias baseadas em algoritmos inteligentes e funcionalidades multidimensionais, BI promove a inteligência por organizar as informações que a empresa já possui. (DHAR & STEIN, 1996). Em outras palavras, trata-se de extrair o poder da informação pela capacidade da empresa em estruturar processos para o gerenciamento da ampla quantidade de informações disponíveis buscando criar vantagens competitivas a partir da melhor gestão do negócio.

As empresas precisam operar tão eficiente e produtivamente quanto possível com o objetivo de manterem-se competitivas e buscarem diferenciais frente à concorrência. Um elemento essencial para atingir sucesso envolve a contínua promoção do entendimento do negócio e do seu ambiente pelos funcionários em todos os níveis. Isso pode ser atingido pela implementação de processos os quais voltam-se para a comunicação e compartilhamento das informações estratégicas através da empresa. A consequência desta necessidade é um aumento do desenvolvimento e implementação de tecnologias as quais gravam, recuperam, manipulam, analisam e promovem a difusão de informações (KUDYBA & HOPTROFF, 2001).

Assim, nesse novo mercado cada vez mais competitivo, onde os recursos e o tempo são escassos e onde a informação é matéria-prima, a Tecnologia da Informação é apontada como uma ferramenta essencial. Depois de anos de investimento pesado em plataformas tecnológicas para suportar os processos de negócio e fortalecer a construção e a eficiência da estrutura operacional, as organizações chegam ao estágio no qual a utilização de ferramentas que apoiem o processo decisório no nível estratégico tornou-se ainda mais necessário (PETRINI & POZZEBON, 2003). E é nesse nível que entra a potencialidade dos sistemas de *Business Intelligence* ou Inteligência de Negócio.

Algumas empresas, ao buscar seguir as tendências, lançam-se à adoção de sistemas sem identificar as reais necessidades de informação e as oportunidades advindas da utilização dos mesmos. Um dos principais desafios do mundo empresarial é fazer com que os gestores não

só formulem e direcionem a estratégia da empresa, mas também sejam hábeis em promover sua disseminação e compreensão por parte de toda a organização. Desta forma, o sucesso na gestão da informação passa por identificar quais informações são realmente relevantes para a estratégia empresarial. Muitas empresas ainda estão no estágio de coleta e aglomeração de dados e distantes de acessar informações relevantes para o negócio. Montgomery e Weinberg (1979) apontam que “um plano estratégico não pode ser melhor do que a informação na qual é baseado” (p.41). No fundo, trata-se de como identificar critérios de relevância, organização e distribuição das informações, de tal sorte a prover os agentes responsáveis por decisões com o suporte adequado.

Outro tema soma-se ao escopo dessa pesquisa. Nas últimas décadas, muito se tem discutido sobre a responsabilidade social, a sustentabilidade social e ambiental e o empresário ético, bem como sobre a importância de definir e demarcar essas entidades conceituais, política e normativamente. Isto porque no marco de recente discussão sobre as políticas sociais e a função do Estado, estes conceitos assumiram papel preponderante na justificação e na difusão da idéia da responsabilidade social das empresas frente aos problemas sociais (MENEGASSO, 2001).

Como consequência vem se dando importância ao investimento privado, tanto em projetos da área ambiental, quanto na prestação de serviços sociais. É importante notar que a questão estratégica parece ser o principal motivo para o investimento nessa área, uma vez que tais empresas, ao serem reconhecidas pela sociedade como socialmente responsáveis, podem conseguir diferenciais de competitividade. Tendo a imagem valorizada, tendem a aumentar a motivação dos funcionários no trabalho e a contar com maior colaboração dos parceiros, por consequência, a empresa consegue melhorar a produtividade. Os termos Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável, Investimento Social, Ética nos Negócios muitas vezes são usados alternativamente. Para Kelli A. McElhaney da Universidade da Califórnia em Berkeley, os termos Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Desenvolvimento Sustentável e Cidadania Corporativa são os mais comumente usados no mundo dos negócios, sendo que em seus cursos, bem como no *Center for Responsible Business* por ela dirigido, o termo Responsabilidade Corporativa é considerado idêntico a Desenvolvimento Sustentável (MAZON, 2004). Para Emerson (2003) o Desenvolvimento Sustentável ou Sustentabilidade tem uma identidade muito próxima com a

RSC. Desta forma, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) será aqui usado de maneira intercambiável com o termo Sustentabilidade.

Entretanto, uma falha importante em relação às abordagens de gestão da sustentabilidade social e ambiental é a sua falta de integração com os sistemas de gestão tradicionais. Muito frequentemente, tais abordagens são anexos sem nenhuma ligação sistemática ao sistema central de gestão (BIEKER et al, 2001). Um número crescente de empresas em todo o mundo vem empregando esforços consideráveis para definir suas abordagens de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e integrá-las às suas práticas de negócio, assumindo a responsabilidade não só por seu próprio desempenho, mas também pelo efeito de suas ações sobre o “desempenho” de toda a sua cadeia de suprimentos e até mesmo pelo da sociedade como um todo. Jones e Pollitt (2002) defendem a idéia de que a ética nos negócios é parte da estratégia corporativa e é vital para as empresas estarem aptas a praticá-la para que seus negócios sejam sustentáveis.

A emergência do conceito de Responsabilidade Social Corporativa, que deixa o caráter pessoal ou individual para fazer parte de uma estratégia de negócio, faz com que as empresas busquem por modelos de RSC melhor estruturados e profissionais e por ferramentas para monitorar suas ações nessa área. Ou seja, a idéia principal dessa pesquisa busca investigar a concepção de sistemas de informações estratégicas, mais especificamente a fase de identificação das necessidades informacionais, integrando o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, o qual passa a compor o conjunto de informações relevantes a serem gerenciadas pelas empresas.

2. PROBLEMA DE PESQUISA

Sistemas de *Business Intelligence* ou Inteligência de Negócio e Responsabilidade Social Corporativa (RSC), enfocados em separado, representam questões-chave da contemporaneidade que levaram ao crescente interesse e aumento substancial do número de estudos. Entretanto, tomados em conjunto, estão praticamente ausentes da literatura. Os padrões e as ferramentas de mensuração de desempenho de RSC produzidos por fontes governamentais ou não estão em proliferação, mas ainda serão necessários grandes esforços para que se integrem às práticas rotineiras de um maior número de organizações em todo o mundo. Ou seja, muitas empresas não sabem ainda como lidar com esse novo tema na gestão de seus negócios. Além da definição de medidas quantitativas e qualitativas de RSC, a questão de como elas podem ser operacionalizadas, visualizadas e monitoradas é crucial para o valor dos projetos de RSC (CLARKSON, 1995).

Aqui surge o potencial das aplicações e ferramentas de *Business Intelligence* (BI), doravante denominado Inteligência de Negócio, para dar suporte ao monitoramento dos indicadores das políticas, práticas e programas de RSC, integrados ao planejamento e objetivos estratégicos da empresa.

Assim, a questão de pesquisa que norteia esta investigação é:

- Como integrar a gestão das informações relativas a RSC aos indicadores de desempenho tradicionais, na concepção de sistemas de Inteligência de Negócio?

3. OBJETIVOS

Tendo em vista a questão de pesquisa apresentada, tem-se por objetivos:

3.1 GERAL

Elaborar e propor um modelo que integre os indicadores de Responsabilidade Social Corporativa aos indicadores estratégicos de gestão.

3.2 ESPECÍFICOS

- Investigar a questão do Planejamento Estratégico, os modelos ou quadros de análise (*frameworks*) que têm sido adotados, e sua relação com a concepção dos sistemas de Inteligência de Negócio.
- Levantar na literatura existente os modelos, princípios e normas de RSC.
- Propor, a partir da realidade investigada e da teoria já existente, um modelo para concepção de sistemas de Inteligência de Negócio, no que se refere à identificação de requisitos informacionais, integrando à gestão das informações de RSC.

4. JUSTIFICATIVA DA PROPOSTA

Por um lado, os conceitos de Sustentabilidade e de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) vêm ganhando espaço na última década e, ano a ano, a conscientização das empresas em relação a esses temas vêm crescendo. Sob essa nova ótica, os gestores além de preocupar-se com o aumento de vendas, a lucratividade e a diminuição dos custos, também devem orientar o desenvolvimento dos negócios de forma sustentável. A importância do surgimento da RSC – que é uma espécie de declaração de que seja possível um mundo mais equilibrado e melhor – deve ser avaliada no contexto complexo da globalização, da desregulamentação e da privatização, onde as desigualdades sociais, ambientais e econômicas continuam a crescer (RAYNARD & FORSTARTER, 2002).

Apesar da explosão do interesse e da preocupação com a sustentabilidade corporativa, sua implementação ainda enfrenta obstáculos de monta. Empresas implementam sistemas de gestão ambiental (e recentemente cada vez mais de gestão social) como meios de gerir e controlar seu desempenho ambiental e social. No entanto, até agora, a sustentabilidade ambiental continua amplamente separada das estratégias de negócio e sistemas de gestão centrais tradicionais, que são direcionados quase que somente a indicadores de desempenho financeiro (DYLLICK & HAMSMIDT, 2000). Muitos modelos podem ser encontrados na literatura relacionados a RSC, mas poucos deles buscam a integração com o modelo de gestão da organização. Além disso, uma medida adequada das atividades sociais corporativas deve ser baseada em um método de coleta de dados no qual os interessados (gestores, governo, agências reguladoras ...) tenham acesso irrestrito e amplo (ABBOTT & MONSEN, 1979). Ou seja, estamos falando de um tema recorrente nos dias de hoje e que trata da transparência das informações: como são geradas? Existe um processo estruturado e sistemático para coleta das informações? Uma vez armazenadas, como são distribuídas e disponibilizadas?

Por outro lado, há o sempre presente papel da Tecnologia de Informação (TI). TI tem sido vista por muitos analistas como não apenas um dos fenômenos mais abrangentes da atualidade, mas como o motor de ditas “revoluções” sociais como a sociedade da informação e a sociedade em rede (CASTELS, 2000; RIFKIN, 2002). Entretanto, a Tecnologia da Informação, mais especificamente os sistemas de Inteligência de Negócio, por muitas vezes

são classificados como sendo muito mais produtores de dados e não de informações e, menos ainda, como suporte à criação de novas e diferentes questões estratégicas. Os recursos investidos em tecnologia podem ser despendidos sem que a empresa obtenha lucratividade ou competitividade advindas da sua utilização.

Uma das principais causas para isso reside na dificuldade em se obter no ambiente corporativo informações que auxiliem no processo decisório. Em resposta a isso, a tecnologia vem buscando fornecer ferramentas que supram essa necessidade. Mas que estratégias as organizações deveriam adotar para ter sucesso na implementação destas ferramentas?

No final dos anos 80 iniciou a emergência dos *Executive Information Systems* - EIS (HOUDSCHEL & WATSON, 1987; ROCKART & DELONG, 1988), hoje conhecidos como Inteligência de Negócio. Fracassos na implementação desses sistemas ocorreram em grandes empresas ou órgãos governamentais (PALLER, 1987; WATSON et al., 1991; MILLET & MAWHINNEY, 1992). Dentre os vários fatores que contribuíram para esses fracassos pode-se citar; de um lado, o desconhecimento dos usuários em relação às necessidades informacionais e a dificuldade em endereçar problemas de negócio significativos (YOUNG & WATSON, 1995); de outro lado, o limitado entendimento por parte da área de TI sobre a natureza do trabalho do executivo e suas necessidades informacionais (WATSON & FROLICK, 1993). Todos esses fatores gravitam em torno de um eixo central que é a deficiência em identificar as reais necessidades de informação, passando por conseguir diferenciar claramente qual o uso dessas informações: tático ou estratégico?

Freqüentemente o termo “estratégico” é usado para aumentar o valor percebido de um certo projeto. Seja por esse motivo, ou pela falta de compreensão correta das diferenças entre estratégico e tático, muitas empresas, mesmo utilizando o termo “estratégico”, acabam direcionando a implementação e o uso da informação com foco tático. Ou seja, altos investimentos são feitos na implementação de ferramentas de, por exemplo, *Data Warehouse* (DW), sem que as empresas percebam que esse tipo de ferramenta está muito mais ligado à parte de infra-estrutura informacional do que de planejamento ou uso estratégico da informação. O *Data Warehouse* é parte de uma solução de Inteligência de Negócio, fundamental na consolidação e organização das informações para o suporte ao planejamento estratégico, mas o uso estratégico da informação passa pela utilização de ferramentas

analíticas (como por exemplo *Data Mining*) e, sobretudo, da capacidade humana de gerar conhecimento. A arquitetura de Inteligência de Negócio proposta na revisão de literatura esclarece e ilustra tal colocação.

Para auxiliar as empresas a melhor direcionarem e estimarem seus investimentos em TI, mais do que isso, para que TI realmente tenha um uso estratégico pelas organizações, é necessário, antes de tudo, que as organizações entendam como conceber estrategicamente seus sistemas de Inteligência de Negócio.

Vistas em separado, o gerenciamento das informações relacionadas a RSC e a concepção de sistemas de Inteligência de Negócio com foco em informações estratégicas representam temas relevantes para as pesquisas atuais. Curiosamente, poucos estudos tratam dos dois temas em conjunto, sugerindo um campo fértil para pesquisas empíricas. É surpreendente que essa área de TI, atualmente chamada Inteligência de Negócio, ainda não tenha sido explorada nesse sentido, uma vez que as aplicações de Inteligência de Negócio têm o potencial de melhorar o fluxo de informações entre as atividades de RSC das empresas (FRANCISCHINI & SOUZA, 2002). Enfim, se identificar as reais necessidades estratégicas de informação ainda é ponto crítico no desenvolvimento de sistemas de Inteligência de Negócio, a incorporação e o tratamento de informações relacionadas a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) carece ainda mais de estudos.

Busca-se, a partir do conhecimento de importantes elementos contextuais da realidade empresarial brasileira, propor um modelo que integre a gestão das informações relativas a RSC aos indicadores de desempenho tradicionais, proporcionando um arcabouço original para avanços teóricos na área e levando a um modelo viável para fins práticos.

5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta seção inicia explorando o aparecimento, a evolução e o contexto dos sistemas de Inteligência de Negócio, voltando-se, em seguida, para o entendimento da relação desse tipo de sistema com o planejamento estratégico empresarial, e finaliza estudando os conceitos de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa como fontes de informações a serem contempladas na definição da estratégia organizacional.

5.1 A EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIO

Os *Executive Information Systems* (EISs) foram os primeiros sistemas a surgir no cenário de informações estratégicas na metade dos anos 80. A literatura apresenta uma série de definições para os EISs (TURBAN & WATSON, 1989; PALLER & LASKA, 1990; WATSON, RAINER & KOH, 1991) todas associadas ao entendimento de suas características. Várias características podem ser identificadas através da revisão de diversos trabalhos nesse campo (CHI & TURBAN, 1995; TURBAN & WALLS, 1995; ELAM & LEIDNER, 1995; MEIRELLES, 1994; VOLONINO, WATSON & ROBINSON, 1995; TURBAN, 1995; WATSON et al., 1995, RAINER & WATSON, 1995). POZZEBON et al (1998) propõem uma grade de características de sistemas EIS (Tabela 1) com base em extensa revisão bibliográfica.

Pode-se dizer que, à luz de todas as definições e características revisitadas, o EIS é um sistema que provê aos executivos facilidade no acesso às informações internas e externas que são relevantes ao processo decisório estratégico. A facilidade de acesso se dá não só pela interface gráfica e amigável, mas também pelas funcionalidades de análise, simulações e projeções que apóiam o processo decisório.

1. Quanto ao Acesso, Filtro e Armazenamento dos Dados	2. Quanto às Capacidades Técnicas ou Funcionalidades
1.1 Acessa dados internos e formais	2.1 Possibilita drill down (análise do global para o detalhado)
1.2 Acessa dados externos e formais	2.2 Possibilita técnicas de alarmes, semáforos e exceção
1.3 Acessa dados internos e informais	2.3 Possibilita análises qualitativas
1.4 Acessa dados externos e informais	2.4 Possibilita parametrização (análises ad hoc)
1.5 Armazena dados históricos e atuais	2.5 Possibilita técnicas de OLAP e análise multidimensional
1.6 Armazena dados agregados e detalhados	2.6 Permite atividades de previsão (simulações, projeções)
1.7 Implementa um armazém corporativo de dados	2.7 Facilita a integração e a comunicação com outros ambientes (Internet, planilhas e outros aplicativos e sistemas)
	2.8 Implementa funções de mineração de dados
3. Quanto à Interface ou Apresentação	
3.1 Possui Interface Gráfica Com Usuário	
3.2 É amigável: implementa várias opções de navegação e exige poucos clicks de mouse	
3.3 Possui telas de ajuda	
3.4 Possui alta concentração e combinação de recursos gráficos	
3.5 Possui tempo de resposta rápido	
3.6 É acessível de muitos lugares	
3.7 É pré-customizado para cada usuário ou classe de usuários.	
3.8 É customizável pelo usuário.	

Tabela 1: Grade de Características dos EISs (POZZEBON et al, 1998).

O surgimento de tecnologias mais sofisticadas promoveu a evolução dos sistemas EIS, o que pode ser percebido pela clara transformação de suas características e funcionalidades. Dois conceitos estreitamente relacionados trouxeram uma promessa em termos de integração das informações das empresas e de flexibilidade: *Data Warehouse* e *On-Line Analytical Processing* – OLAP.

Data Warehouse é um banco de dados voltado para o suporte à decisão de usuários finais, derivado de diversos outros bancos de dados operacionais que incluem dados integrados, detalhados e sumarizados, históricos e metadados (INMON, 1996; TAURION, 1997). O *Data Warehouse* é, traduzindo-se literalmente, um “Armazém de Dados”, onde dados históricos, após um processo de limpeza e depuração, são integrados por assunto e/ou domínio de aplicação, e então armazenados, tornando-se disponíveis a qualquer momento para sua análise. É fruto de um processo de limpeza dos dados transacionais, tornando-os disponíveis em estruturas otimizadas para uma rápida recuperação e análise dos dados (PETRINI, 1999).

Os *Data Warehouses* permitem consultas estruturadas e customizadas, além de possibilitarem a navegação dinâmica por vários níveis de detalhamento das informações.

Um termo altamente relacionado à emergência do *Data Warehouse* é o *Data Mart*, o qual pode ser definido como um pequeno subconjunto de um *Data Warehouse* usado por um número menor de usuários, caracterizando-se por focar uma fatia de um *Data Warehouse*, contemplando dados exclusivos de uma área ou departamento específico (WHITE, 1998).

Seguindo a mesma filosofia dos *Data Warehouse*, os *Data Marts* representam um tipo menos complexo em termos de implementação e mais fácil de ser gerenciado, pois têm requisitos mais simples de infra-estrutura e menor abrangência funcional. Segundo Gardner (1997), um *Data Mart* deveria ser implementado como um subconjunto de dados dependentes de um *Data Warehouse* ou de um repositório com dados detalhados e normalizados, o que garantiria uma resposta consistente às questões de negócio.

Uma das razões para gerar *Data Marts* a partir de um *Data Warehouse* corporativo é garantir o acesso aos dados em situações de manutenção do *Data Warehouse*. Um *Data Mart* habilita os técnicos em sistemas a trabalhar no redesenho do *Data Warehouse* sem descontinuar o acesso aos dados ou obrigar os usuários a buscar nos sistemas operacionais os dados que necessitam (COTHERN, 1997). Além disso, outro motivo para a utilização de *Data Mart* é a redução do tempo de acesso, promovendo maior rapidez nas análises.

Apesar do conceito de *Data Mart* ser um subconjunto de um *Data Warehouse*, muitas empresas decidem implementar seus sistemas de Inteligência de Negócio a partir da adoção direta de *Data Marts*, por serem mais rápidos e fáceis de implementar e, conseqüentemente, exigirem menos recursos financeiros inicialmente. Pode-se dizer que existem dois grandes impulsionadores para essa decisão: (1) o discurso dos próprios fornecedores de que *Data Mart* é focado em solução enquanto *Data Warehouses* são grandes e complexos e (2) a ansiedade das empresas em conseguir resultados rápidos da implementação dos sistemas de Inteligência de Negócio. O maior perigo dessa abordagem de *Data Marts* independentes é que, apesar de, inicialmente, serem mais rápidos de implementar, com o passar do tempo e o desenvolvimento de outros *Data Marts*, tornam-se mais difíceis de gerenciar e manter (INMON, 1999). Não sendo alimentados por uma única e confiável fonte de informações, possivelmente se replica os problemas dos dados já armazenados nos sistemas operacionais,

perdendo-se uma das grandes vantagens da implementação dos *Data Warehouses*, que é a uniformidade e padronização das informações.

Ligadas ao surgimento dos *Data Warehouses* (DWs) e *Data Marts* (DMs), as ferramentas de OLAP permitem aos usuários explorar os dados contidos nos DMs e DWs, provendo múltiplas visões destes dados, propiciando abordagens por diferentes ângulos. Trata-se de ferramentas exploratórias interativas de navegação de dados usando técnicas de fatiamento e distribuição para examiná-los de diferentes perspectivas e com diversos graus de detalhamento (CHAUDHURI & DAYAL, 1997; DINTER et al, 1998; BODY et al, 2002; WATTERSON, 1995). Ou seja, as ferramentas OLAP são produtos para exploração de um *Data Warehouse*, que enfocam análises multidimensionais de dados de modo superior aos mecanismos de resumo (sumário) e lotes encaixantes (quebra ou break-down) entre dimensões oferecidas pelas ferramentas tradicionais. Isso permite maior flexibilidade na disponibilização das informações, pois a análise de um fato – por exemplo, valores, volume de vendas - é feita em várias dimensões - por exemplo, tempo, região geográfica - em drill down (do geral para o particular) ou drill up (do particular para o geral) (PETRINI, 1999). *Drill down* ou *up* é uma técnica analítica específica usada para navegar entre níveis de dados, do geral (*up*) ao mais detalhado (*down*). Os caminhos podem ser definidos pelas hierarquias dentro das dimensões ou por outros relacionamentos que podem ser dinâmicos dentro ou entre as dimensões.

Mas a transformação das características e funcionalidades dos EISs baseada no surgimento de tecnologias mais sofisticadas vai além. As condições ambientais e culturais nas quais decisões são tomadas foram ficando mais complexas e o ambiente de negócio cada vez mais competitivo. Fortemente ligado a isso, temos o impacto da Internet no aumento da abrangência e da disseminação das informações e das comunicações, emergindo o conceito de Inteligência de Negócio. Exemplo dessas mudanças na prática é a inclusão de produtos e serviços baseados na *web* em praticamente todos os softwares de EIS que surgiram no mercado nos anos 90: os atuais produtos de Inteligência de Negócio são usualmente desenvolvidos utilizando recursos *web* facilitando a análise e distribuição das informações (CARLSSON & TURBAN, 2002; SINGH, WATSON & WATSON, 2002).

O conceito de Inteligência de Negócio, que absorve os conceitos de EIS, faz parte da segunda geração dos sistemas corporativos, como o ERP (*Enterprise Resource Planning*), integrando-

se fortemente com ele e com outros sistemas corporativos como o CRM (*Customer Relationship Management*). Além disso, Inteligência de Negócio está altamente relacionado com *Data Mining* e outras tecnologias da revolução digital, as quais provêm novas capacidades e contribuições potenciais. *Data Mining* é um processo de descoberta de informação nova e relevante a partir de grandes volumes de informação. Essa informação é tipicamente “um conhecimento escondido” obtido pela aplicação de análise estatística, identificando padrões e co-relações nas informações de origem. Outro conceito emergente relacionado à utilização da Internet, define *e-Business Intelligence* como a análise e o uso de informação coletada sobre visitantes em páginas da internet. A inteligência passa a ser prover serviços personalizados aos consumidores a partir da análise da informação coletada (SCHONBERG, COFINO, HOCH, PODLASECK & SPRARAGEN, 2000). Aderente a esse conceito, Giovinazzo (2002) aborda a Internet habilitando a infra-estrutura de Inteligência de Negócio através da integração de *Data Warehouse* e CRM e da utilização de técnicas de análise visando entender melhor o consumidor e responder as suas necessidades rapidamente.

Sendo assim, o termo Inteligência de Negócio praticamente eliminou o termo EIS da maioria dos sites e listas de produtos dos fornecedores de software (CARLSSON & TURBAN, 2002). A chamada segunda geração dos ERPs é reconhecida pela necessidade de suportar não somente o processamento de transações operacionais, mas também o processamento analítico de informações.

5.2 DA INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIO PARA O GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO CORPORATIVO

A revisão de literatura em Inteligência de Negócio revela uma certa “separação” entre aspectos técnicos e administrativos, organizados em dois grupos (Tabela 2).

	Abordagem Administrativa	Abordagem Tecnológica
Foco Principal	O foco no processo de coleta de dados de fontes internas e externas e análise dos mesmos, a fim de gerar informação relevante.	O foco nas ferramentas tecnológicas que suportam o processo.
Referências	Liautaud (2000); Luckevich, Vitt e Misner (2002); Schonberg et al. (2000); Kalakota & Robinson (2001)	Kudyba e Hoptroff (2001); Watson, Goodhue and Wixon (2002); Scoggins (1999); Hackathorn (1999); Dhar e Stein (1996); Giovinnazzo (2002)

Tabela 2: Duas abordagens de Inteligência de Negócio (PETRINI & POZZEBON, 2003)

Na abordagem administrativa, a Inteligência de Negócio é vista como um processo em que os dados internos e externos da empresa são integrados para gerar informação pertinente para o processo de tomada de decisão. O papel da Inteligência de Negócio é criar um ambiente informacional com processos através dos quais dados operacionais possam ser coletados, tanto dos sistemas transacionais como de fontes externas, e analisados, revelando dimensões “estratégicas” do negócio. Desta perspectiva emergem conceitos como “organização inteligente”: uma empresa que usa a Inteligência de Negócio para tomar decisões mais rápidas e mais inteligentes que os seus competidores (LIAUTAUD, 2000). Simplificando, “inteligência” significa a redução de um enorme volume de dados em conhecimento, através de um processo de filtragem, análise e disseminação da informação (KALAKOTA & ROBINSON, 2001).

A abordagem tecnológica apresenta a Inteligência de Negócio como um conjunto de ferramentas que apóia o armazenamento e análise de informação. O foco não está no próprio processo, mas nas tecnologias que permitem a gravação, recuperação, manipulação e análise da informação. Por exemplo, Kudyba e Hoptroff (2001) entendem a Inteligência de Negócio como uma tecnologia de repositório de dados – *Data Warehouse* (DW) – que permite aos usuários extrair dados (demográficos e transacionais) e gerar relatórios estruturados que podem ser distribuídos nas empresas através das redes internas (*Intranets*). Watson, Goodhue & Wixon (2002) têm identificado que algumas organizações obtêm mais retorno na implementação de DW do que outros, demonstrando inclusive medidas de quantificação do impacto alcançado com a sua implementação. A evolução no uso de DW acontece quando são

aplicadas técnicas avançadas de mineração de dados (*Data Mining* - DM) para transformar dados em informação (SCOGGINS, 1999). Nesta área, Hackathorn (1999) aborda a convergência de tecnologias de armazenamento de dados (DW), mineração de dados (DM), análise de hipertexto e recursos de informação da Internet como um grande desafio que reside na criação de uma arquitetura para todas estas tecnologias em uma plataforma de Inteligência de Negócio organizacional.

Independente da abordagem, administrativa ou tecnológica, duas idéias são compartilhadas em todos estes estudos: (1) a essência da Inteligência de Negócio é a coleta, análise e distribuição da informação e (2) o objetivo é apoiar o processo de tomada de decisão.

Na verdade, a Inteligência de Negócio, diferentemente de seus antecessores, não é uma tecnologia, mas um conjunto de diversas delas, que visa promover e dar suporte a um ambiente informacional na empresa: ferramentas de extração e conversão, bancos de dados voltados para consultas complexas, ferramentas inteligentes de prospecção e análise de dados e ferramentas de administração e gerenciamento.

Uma das ferramentas que surge junto com a Inteligência de Negócio são as ferramentas de ETL – *Extraction, Transforming and Loading*, as quais combinam dados em um único formato, a partir da Extração – captura de dados de diferentes formatos e fontes, Transformação - conversão dos dados (limpeza, agregação e filtragem) e Carga – gravação dos dados limpos e convertidos em uma nova estrutura de banco de dados. O principal objetivo das ferramentas ETL é simplificar a carga, a configuração e o gerenciamento da montagem de um *Data Warehouse* (FRIEDMAN & GASSMAN, 2003; FRIEDMAN, 2002; FRIEDMAN & SCHULTE, 2001).

Por ser um amplo conjunto de conceitos e recursos tecnológicos para coleta, consolidação, análise e disseminação de informações, visando melhorar o processo decisório, os sistemas de Inteligência de Negócio podem englobar diferentes aplicações, o que justifica e facilita a compreensão do porquê de tantas iniciativas diferentes receberem o nome de Inteligência de Negócio. Principalmente na etapa de análise e distribuição, cada vez mais diferentes produtos são lançados com objetivo de atender as diferentes formas de uso da informação, os quais vão desde extratores de relatórios, mais voltados para informações em nível maior de detalhe, até aplicações de *Dashboard*, que consolidam em um único painel de controle as informações

ligadas aos fatores de desempenho, em nível altamente sumarizado. A Figura 1 apresenta uma proposta de arquitetura de Inteligência de Negócio, distribuindo as diferentes tecnologias e aplicações discutidas em função de sua principal contribuição em cada uma das etapas no processo de Inteligência de Negócio.

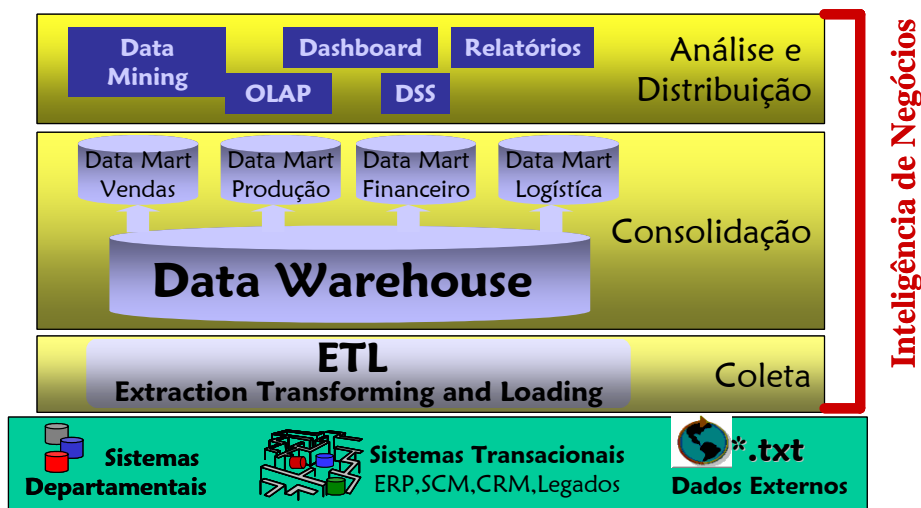


Figura 1: Arquitetura de Inteligência de Negócio (proposta pelo autor).

Mas a complexidade do entendimento de Inteligência de Negócio vai além da compreensão do seu conceito, esbarrando em uma das maiores dificuldades associada a esses sistemas: qual o valor que essas soluções agregam à empresa? Buytendijk (2001) propõe um modelo para identificação do valor das aplicações de Inteligência de Negócio, o qual combina dois eixos: (1) o grau de desenvolvimento e (2) o foco da informação, posicionando cinco aplicações típicas de Inteligência de Negócio dentro do modelo (Figura 2).

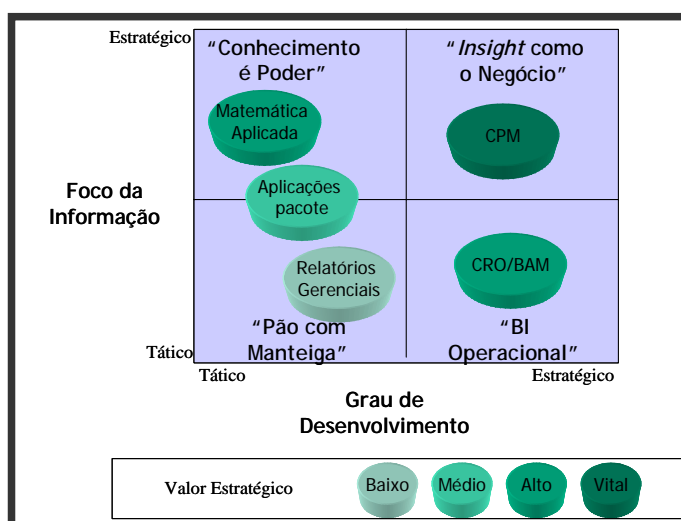


Figura 2: Modelo de Valor Estratégico de Inteligência de Negócio (BUYTENDIJK, 2001).

Por um lado, o eixo “grau de desenvolvimento” refere-se ao nível de integração que as aplicações de Inteligência de Negócio apresentam com os processos de negócio da empresa. Um desenvolvimento estratégico de Inteligência de Negócio significa que esta aplicação está embutida nos sistemas e processos do negócio para construir uma empresa mais ágil, que pode se antecipar e reagir mais rapidamente que seus competidores às mudanças das condições do negócio e novas oportunidades de lucro. Por outro lado, um desenvolvimento tático de uma aplicação de Inteligência de Negócio tem por objetivo tornar o processo atual mais eficiente, normalmente o processo de monitoramento da administração, ou seja, a aplicação de Inteligência de Negócio reflete as informações decorrentes dos processos de negócio sem estar integrada diretamente a eles.

Por outro lado, o “foco da informação” refere-se à maneira como a informação gerada pela aplicação de Inteligência de Negócio é usada. O uso estratégico da informação está focado em quanto bem a organização está encontrando suas metas e objetivos pré-definidos. Este uso provê uma perspectiva e suporta diretamente como a organização está preparada para mudar de rota, indo além de melhorar as operações atuais, em uma visão de longo prazo. Já no uso tático da informação, o sistema vai atender a necessidades informacionais mais voltadas para o dia-a-dia, melhorando os processos atuais com foco no curto prazo. Ou seja, é a informação sendo usada para controle.

De um lado, as aplicações de relatórios gerenciais são consideradas o “pão com manteiga” dos sistemas de Inteligência de Negócio, pois representam a essência do desenvolvimento que atende as operações do dia-a-dia com informações taticamente focadas. É muito comum as empresas iniciarem com esse tipo de sistema, o qual contém informações agregadas com um foco muito específico e respondem questões mais voltadas para o monitoramento e controle. Por outro lado, emerge o conceito de Gerenciamento de Desempenho Corporativo (*Corporate Performance Management* – CPM) provendo valor estratégico completo.

Gerenciamento de Desempenho Corporativo é um termo guarda-chuva que descreve metodologias, métricas, processos e tecnologias usados para monitorar e gerenciar o desempenho do negócio de uma organização (GEISHECKER E RAYNER, 2001). Na verdade, CPM representa uma estratégia para desenvolvimento de soluções de Inteligência de Negócio. Para Miranda (2004) a questão-chave para o CPM não é só medir, mas desenhar um

processo que contemple decidir quais necessidades devem ser medidas, como e quando. Enfim, Gerenciamento de Desempenho Corporativo (CPM) não é somente um novo pacote de software ou ferramenta tecnológica, mas representa o desenvolvimento estratégico de soluções de Inteligência de Negócio, melhorando não só o ciclo de controle, como também o planejamento e orçamento.

O principal desafio do Gerenciamento de Desempenho Corporativo é lidar com cada um dos seus elementos - metodologias, métricas, processos e tecnologias, levando a empresa a atingir novos níveis de eficiência, efetividade, alavancagem e competitividade. Como pano de fundo, aspectos culturais e organizacionais influenciam como os resultados serão incorporados pelas organizações. Ou seja, o sucesso do Gerenciamento de Desempenho Corporativo depende do entendimento e do compartilhamento de informações, focando na melhoria do desempenho e transparência corporativa em todos os níveis da empresa (BUYTENDIJK, WOOD E GEISHECKER, 2004).

Em Inteligência de Negócio, o entendimento das necessidades de informação de uma organização é um tema dominante nas discussões: quem entende as necessidades dos executivos e como dar sentido a essas necessidades em termos da estratégia de Inteligência de Negócio para a empresa? (DRESNER et al, 2002). Dentre os vários fatores que contribuíram para o fracasso dos EISs, identifica-se uma predominância de fatores relacionados ao levantamento das necessidades informacionais e a dificuldade em endereçar problemas de negócio significativos (YOUNG & WATSON, 1995, WATSON & FROLICK, 1993).

Entender as necessidades de informação de uma organização passa por conseguir diferenciar claramente qual o uso dessas informações: se tático ou estratégico. A palavra “estratégico” é freqüentemente utilizada, mas nem sempre está efetivamente integrada ao processo empresarial implementado. O que acontece quando a Inteligência de Negócio é aplicada do ponto de vista tático/operacional e não do ponto de vista estratégico? Quando estas diferenças não são claras, pode-se transformar uma solução de Inteligência de Negócio como um *Data Warehouse* em um “cemitério” de dados, seja pelo excesso de informação ou pela falta de utilidade delas.

Visando suprir essa necessidade de melhorar o entendimento das necessidades de informação, a idéia por trás do conceito de Gerenciamento de Desempenho Corporativo é habilitar a

empresa a definir como trabalhar essas diferentes necessidades de informação de maneira cíclica e em função do tipo de usuário. A isso chamamos de abordagem holística do Gerenciamento de Desempenho Corporativo (Figura 3). Nessa abordagem, estabelece-se um ciclo que traduz informações estratégicas em planos operacionais e realimenta a estratégia com informações dos resultados operacionais gerados. A idéia é fazer da “democracia” da informação um fato, compartilhando informações através ou mesmo além das fronteiras da organização, para todos os funcionários, clientes, fornecedores e parceiros de negócio.

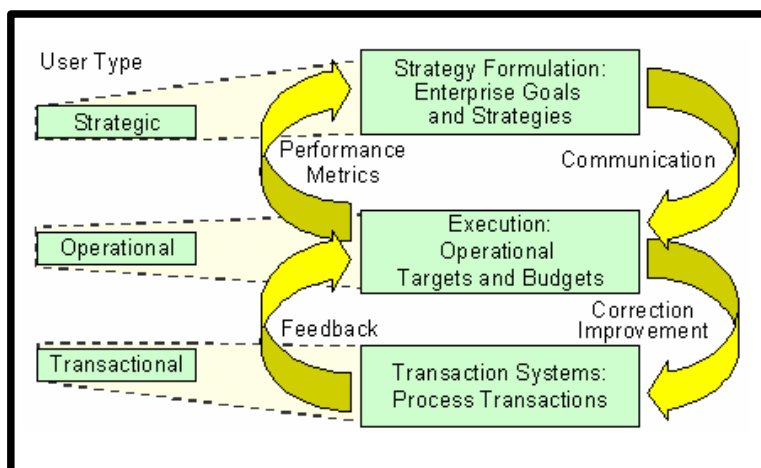


Figura 3: Visão Holística do Gerenciamento de Desempenho Corporativo (Geishecker e Rayner, 2001).

Desta forma, os gestores necessitam de múltiplas aplicações de Inteligência de Negócio para endereçar suas diferentes necessidades informacionais. Geishecker e Rayner (2001) recomendam como primeira etapa para essa abordagem a identificação de metodologias e métricas apropriadas a serem usadas na identificação do tipo de informação.

A revisão de literatura sobre a evolução dos sistemas de Inteligência de Negócio aponta claramente para dois componentes que convergem: ferramentas e gestão. Enquanto as ferramentas têm apresentado saltos tecnológicos visíveis, os problemas parecem ainda concentrar-se na concepção desses sistemas. A própria evolução do tema, principalmente no conceito de Inteligência de Negócio para Gerenciamento de Desempenho Corporativo (CPM), mostra que a preocupação está na aproximação e incorporação do planejamento estratégico e, conseqüentemente, das informações relacionadas a ele, ao desenvolvimento dos sistemas de Inteligência de Negócio. Estes sistemas deveriam não só alertar os executivos sobre

problemas surgindo nebulosamente, mas também evidenciar oportunidades de alavancar estratégias de negócio.

Nesse sentido, a questão do Planejamento Estratégico, os modelos ou quadros de análise que têm sido adotados, e sua relação com os sistemas de Inteligência de Negócio torna-se uma questão a ser investigada.

5.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIO

Uma das mais significativas impulsionadoras de mudanças na estratégia das empresas é a inovação tecnológica. A aplicação de Tecnologias de Informação (TI) inovadoras altera as bases da competição entre as empresas. Atualmente, o benefício de explorar TI não se relaciona somente com tornar os processos de negócio mais eficientes: TI habilita a criação de novos produtos, serviços, canais de distribuição, ligando consumidores e fornecedores. Em função disso, cada vez mais o alinhamento de TI com os objetivos corporativos torna-se uma importante tarefa (STARRE & DE JONG apud VAN DER ZEE & DE JONG, 1999). O sucesso dos negócios passa a depender também da habilidade das organizações em unir o poder de TI dentro dos processos e redes de negócio. Além da habilidade em integrar TI ao negócio antes e durante o planejamento estratégico da empresa suportando novas oportunidades de negócio, as organizações também passam a tratar do alinhamento na concepção de sistemas de informação que suportem o próprio processo de planejamento estratégico e a tomada de decisão.

O processo de planejamento da estratégia tem sido assunto largamente tratado pela teoria administrativa. As abordagens tradicionais propostas por, entre outros, Fayol (1969) e Ansoff (1965) definem o planejamento como um processo *top-down* e sistemático de planejamento, organização e controle dos esforços dos membros da organização e a utilização de todos os recursos organizacionais (equipamentos, informações) para atingir os objetivos e metas traçados.

Durante o final dos anos 80 novas abordagens surgiram tentando complementar as carências das abordagens tradicionais em função do aumento na rapidez das mudanças no ambiente de negócios. Porter (1986) propôs um modelo já consagrado, que busca explicar as forças competitivas, onde a rivalidade entre os competidores atuais não existe somente entre eles, mas para ela convergem a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores e a ameaça de produtos substitutos. Da mesma forma, identificou três principais espécies de estratégia genérica: liderança por baixo custo, diferenciação e foco.

Outras abordagens trazem a noção de que o desenvolvimento do “pensar” estratégico dá-se a qualquer hora e em qualquer lugar da organização, tipicamente através de processos menos concisos de aprendizagem informal, pelas pessoas em todos os níveis e em diferentes disciplinas. Mintzberg (1994) explora essa idéia apresentando uma abordagem de desenvolvimento de estratégia mais ampla quando comparada com as abordagens tradicionais. Algumas teorias que se tornaram populares no final dos anos 90, como Aprendizagem Organizacional (ARGYRIS & SCHON, 1996) confirmam essa idéia.

Singh, Watson e Watson (2002) desenvolveram um trabalho no qual buscaram identificar como um sistema de informações estratégicas, então denominado EIS, suporta o processo de elaboração do planejamento estratégico. De acordo com os autores, o sucesso de um EIS depende de muitos fatores, entre eles prover suporte ao planejamento empresarial. O planejamento estratégico inicia com a formulação dos objetivos organizacionais, que podem ser estratégicos, táticos ou operacionais. A seguir, devem ser definidas métricas para controlar e acompanhar o progresso desses objetivos (HOFER & SCHENDEL apud SINGH, WATSON & WATSON, 2002). A literatura sobre o processo do planejamento estratégico provê uma variedade de modelos, os quais são similares de várias maneiras. A Figura 4 apresenta o modelo adotado por Singh, Watson e Watson (2002) o qual estabelece cinco fases para o processo do planejamento estratégico: objetivos organizacionais, mapeamento do ambiente, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle da estratégia. Os autores identificaram que um EIS pode suportar todas as fases do planejamento estratégico de diferentes formas.

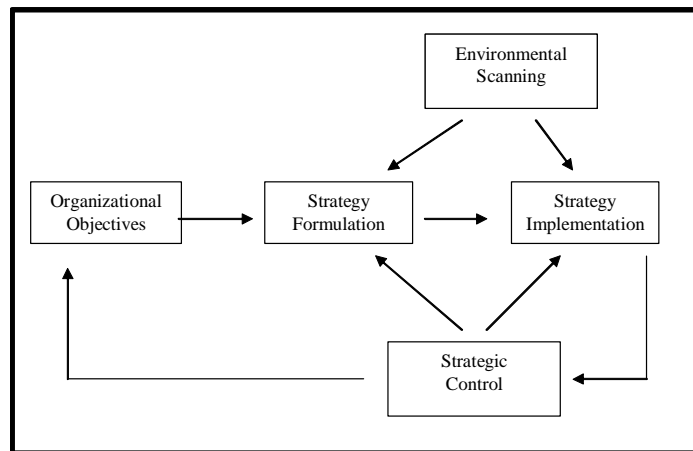


Figura 4: O processo do planejamento estratégico (SINGH, WATSON E WATSON, 2002).

Venkatraman e Ramanujam (1987) desenvolveram um modelo de duas dimensões para medir o sucesso dos sistemas estratégicos suportando melhorias na capacidade do processo de planejamento e de definição dos objetivos chave. A primeira dimensão representa a capacidade do sistema em suportar o processo de planejamento estratégico como um todo e a segunda dimensão indica o grau de atendimento dos objetivos organizacionais chave. Os autores identificaram 12 fatores que suportam essas duas dimensões e podem ser usados para medir o impacto dos sistemas de Inteligência de Negócio no desempenho dos executivos.

Os trabalhos de Singh, Watson e Watson (2002) e de Venkatraman e Ramanujam (1987), ao estudarem e analisarem a capacidade dos sistemas de Inteligência de Negócio em suportar o processo de planejamento estratégico, vão ao encontro do conceito do Gerenciamento de Desempenho Corporativo (CPM). A preocupação desse novo conceito não reside somente em fornecer uma ferramenta de suporte ao monitoramento e acompanhamento de indicadores, mas em incorporar o planejamento estratégico do negócio: saber se a estratégia está adequada, se está sendo bem comunicada e se os gerentes estão compreendendo o que a direção quer. Para suportar a formulação e implementação da estratégia, o Gerenciamento de Desempenho Corporativo busca integrar a empresa como um todo nos processos de gerenciamento do desempenho: planejamento, orçamentação, projeção, consolidação, monitoramento e análise.

A próxima seção explora essa idéia de gerenciamento de desempenho, revisitando alguns modelos de gestão que se preocupam não somente com a definição da estratégia, mas também com sua execução.

5.4 IDENTIFICANDO INFORMAÇÕES PARA O PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA

Dentre os vários modelos de gestão existentes, o *Balanced Scorecard* tem se tornado uma abordagem popular para o planejamento e controle e está sendo incorporado em sistemas de Inteligência de Negócio de muitas empresas. A idéia central é traduzir visão estratégica em resultados mensuráveis, alinhar objetivos, táticas e desempenho, e permitir às empresas responder a repentinas mudanças de mercado em tempo hábil (KAPLAN & NORTON, 1996). Os autores descreveram o modelo como um conjunto de medidas as quais fornecem aos altos executivos uma rápida e compreensiva visão dos negócios. O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* foi motivado pela insatisfação com as medidas de desempenho tradicionais que se preocupavam unicamente com métricas financeiras e focavam o passado e não o futuro. Sendo assim, o *Balanced Scorecard* inclui medidas Financeiras, as quais focam no resultado de ações já tomadas, mas complementa essas medidas financeiras com medidas relativas aos Clientes, medidas de Processos Internos e medidas de Inovação e Aprendizado Organizacional, as quais são sinalizadoras para o futuro. Além de propor quatro perspectivas diferentes para a medição do desempenho organizacional, o BSC faz uso de relacionamentos causa-efeito para criar o mapa estratégico da organização. O mapa estratégico explicita as hipóteses estratégicas. Cada medida do BSC faz parte de uma relação causa-efeito que conecta um resultado desejável da estratégia com os direcionadores que orientam esses resultados. Ou seja, a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito. O sistema de medição deve criar relacionamentos (hipóteses) entre os objetivos e as medidas das várias perspectivas. O mapa estratégico descreve o processo de transformar ativos intangíveis em resultados financeiros tangíveis (KAPLAN & NORTON, 2001, p.69). Um exemplo de um mapa estratégico é ilustrado na Figura 5, exemplificando alguns indicadores de desempenho dentro das quatro perspectivas. O enfoque reducionista dos indicadores financeiros foi

explorado mais recentemente por Niven (2002). O autor aborda as limitações dos indicadores de desempenho financeiros e explica como o BSC ultrapassa essas limitações.

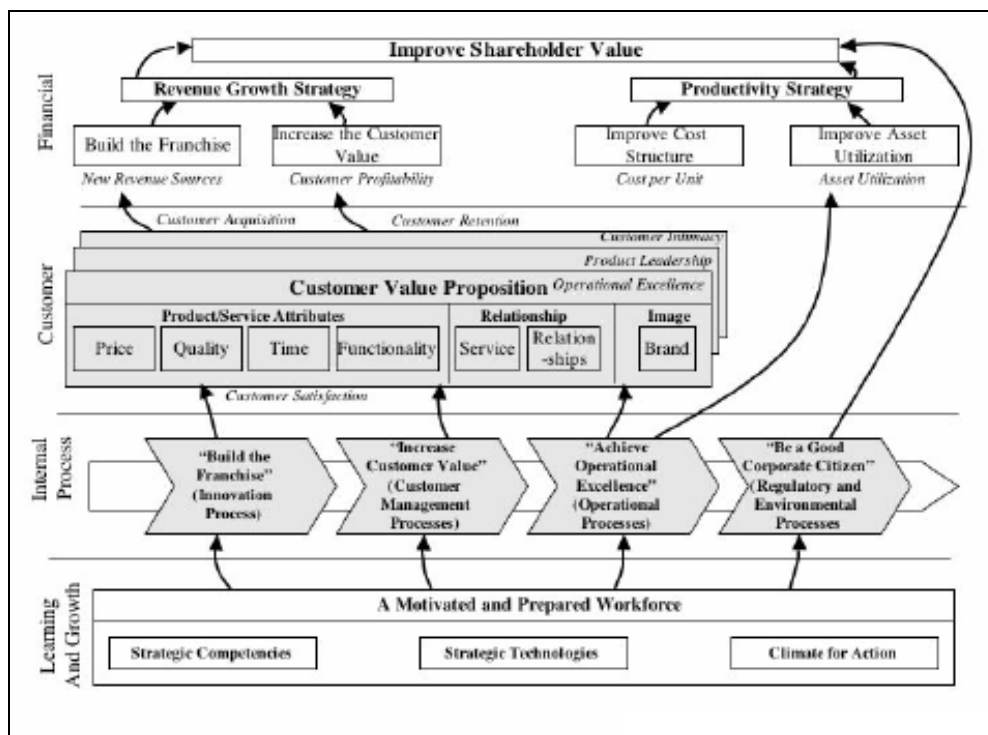


Figura 5: Mapa Estratégico (KAPLAN & NORTON, 2001).

Balanced Scorecard, assim como *Value-Based Management* (VBM), são componentes de um conceito mais amplo: os Sistemas de Medição do Desempenho Estratégico (*Strategic Performance Measurement Systems* - SPMS), considerados poderosas ferramentas para a execução da estratégia. *Value-Based Management* (VBM) é o processo usado para determinar os direcionadores de uma estratégia em particular, entendendo como estes direcionadores contribuem para a criação de valor e desmembrando-os em passos para atividades que possam ser disseminadas ao nível operacional da empresa. O VBM representa a execução da estratégia traduzida em direcionadores de valor específicos para uma organização em particular (FRIGO, 2002).

Uma característica distinta dos Sistemas de Medição do Desempenho Estratégico (SPMS) como o *Balanced Scorecard* é que eles são concebidos para apresentar aos tomadores de decisão medidas financeiras e não-financeiras, cobrindo diferentes perspectivas, as quais, em

combinação, provêem uma forma de traduzir estratégia em um conjunto coerente de indicadores de desempenho (CHENHALL, 2005). Chenhall (2005) define uma dimensão chave para o BSC: informação integrativa. Três dimensões inter-relacionadas de informação integrativa foram identificadas no estudo do autor. A primeira, integração estratégica e operacional, é um fator genérico que captura e integra a extensão total dos elementos de toda a cadeia de valor. A segunda, orientação para o cliente, foca na integração do cliente e inclui medidas financeiras e de clientes. A terceira, orientação para o fornecedor, é baseada na integração dos fornecedores e inclui medidas de processos de negócio e de inovação.

O *Balanced Scorecard* com sua ênfase na identificação das necessidades de informação do negócio baseado em suas quatro perspectivas, está refocando o conceito dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), há muito tempo associado ao EIS, ou seja, aos sistemas de Inteligência de Negócio (WATSON, SATZINGER & SINGH, 1994). Rockart (1979) propõe o método de identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), tanto em nível executivo, quanto em nível de gerências, que é conduzido através de duas ou três sessões separadas. Na primeira sessão, os objetivos do executivo são inicialmente gravados e os FCSs que fundamentam esses objetivos são discutidos. Os relacionamentos entre os objetivos e os FCSs são comentados para posterior classificação e determinação de quais FCSs devem ser combinados, eliminados ou mantidos. Indicadores e medidas também são discutidos na primeira entrevista. A segunda sessão é usada para rever os resultados da primeira, com a chance de alguns novos FCSs serem sugeridos. Medidas, indicadores e possíveis relatórios são discutidos. Algumas vezes, uma terceira sessão pode ser necessária para obter-se a concordância sobre as medidas e indicadores. As fontes primárias de FCSs são (1) a indústria em particular (2) a estratégia competitiva, posição na indústria e localização geográfica, e (3) fatores ambientais e temporais.

Outro modelo de identificação de informações foi proposto por Connely, Mcneill & Mosimann (1997) o qual apresenta 24 *sweet spots* (Tabela 3) ao longo da cadeia de valor das organizações, categorizados de acordo com a área a qual referem-se, e os quais deveriam ser monitorados. Para os autores, a informação mais valiosa para a tomada de decisão dentro da empresa, concentra-se em um número relativamente pequeno de locais (*sweet spots*), os quais já existem na informação que flui pela organização. Segundo os autores, a análise dos mesmos é o que permitirá a redução de custos, melhora do desempenho produtivo e possíveis ganhos de vantagem competitiva.

ADMINISTRAÇÃO GERAL	
Finanças	Produção
1. Balanço de rendimento Multidimensional	14. Administração de capacidade
2. Análise de Lucro <i>Drill-Down</i>	15. Padrões de Custo Produto & Qualidade
3. Balancete Multidimensional	16. Causa da Baixa Qualidade
4. Influências Financeiras Principais	Distribuição
5. Análise de Fluxo Monetário	17. Qualificação da Transportadora
Vendas	Atendimento ao consumidor
6. Análise de vendas	18. Entrega nos prazos
7. Rentabilidade dos Clientes & Produtos	19. Reclamações e Retornos
8. Plano de Vendas versus Previsões	20. Custo de Relação de Serviço
9. Pipeline de vendas	HR/TI
Marketing	21. Administração de RH
10. Análise de Marketing Estratégico	22. Competência essenciais
11. Análise de Marketing Tático	23. Desenvolvimento de Inteligência de Negócio
Compras	24. Retorno sobre o investimento
12. Rotatividade do estoque	
13. Qualificação do Fornecedor	

Tabela 3: Sweet Spots (CONNELY, MCNEILL & MOSIMANN, 1997)

Para que o processo decisório seja mais efetivo, os autores propõem, ainda, que a informação seja disponibilizada de maneira compatível à forma de pensar dos gerentes, ou seja, os gerentes analisam as informações sob diversos ângulos (ex.: por linha de produto, em um período de tempo ...), portanto, os *sweet spots* deveriam poder ser visualizados de acordo com esses ângulos, permitindo que a informação seja vista do nível mais global para o mais detalhado. Eisenhardt & Sull (2001) chamam a atenção para a necessidade de estabelecer a estratégia organizacional na forma de poucas regras simples e diretas, como sendo uma maneira adequada para um mercado imprevisível, como o da Nova Economia. Em mercados estáveis é possível estabelecer uma estratégia complexa e previsões detalhadas sobre o futuro, o que não ocorre em mercados caóticos como os da Nova Economia. Essas regras simples devem indicar como executar os processos, limites (foco de negócio), prioridades, tempo hábil para aproveitar as oportunidades, e regras de saída, para se saber quando abrir mão de uma oportunidade já ultrapassada. Essa abordagem parece corroborar com Connelly et al. (1997) ao propor que as informações importantes ligadas ao planejamento estratégico concentram-se em um número relativamente pequeno de locais.

Outros autores que escrevem sobre Planejamento da Informação também enfatizam a importância de identificar a informação em um volume reduzido de dados, porém estratégicos

(REICH & BENBASAT, 2000), posicionando-se em um paradoxo relativo à sobrecarga de informação que temos hoje: o problema dos sistemas de Inteligência de Negócio é exatamente reduzir quantidade em qualidade.

Enfim, a interdependência do processo de planejamento estratégico e da concepção de sistemas de Inteligência de Negócio é uma questão importante que já tem sido amplamente debatida e deve ser considerada na identificação das informações. Essa harmonia parece ser cada vez mais um componente do sucesso ou fracasso das implementações de sistemas, especialmente em sistemas de Inteligência de Negócio.

Vários modelos foram propostos visando auxiliar na identificação das informações que deveriam compor os sistemas que suportam o planejamento estratégico. Os autores revisitados nessa seção contribuem com pontos extremamente relevantes que auxiliaram na definição do tipo de sistema que iremos investigar.

A primeira contribuição é evidenciar a vital importância do alinhamento entre o processo de planejamento da estratégia e a concepção dos sistemas de Inteligência de Negócio, buscando aprimorar a identificação das informações realmente relevantes que comporão esse sistema.

A segunda é a idéia de múltiplas perspectivas, ampliando a abrangência e o contexto das informações, evitando que a identificação de informações relevantes reduza-se àquelas comumente utilizadas ou facilmente obtidas – geralmente indicadores financeiros.

Finalmente, a terceira contribuição reside na sugestão de que as informações relevantes para a tomada de decisão podem ser sistemática e coletivamente identificadas dentro da empresa e que se concentram em um número relativamente pequeno.

Desta forma, elaborou-se uma definição de sistemas de Inteligência de Negócio a qual norteará esse estudo: Inteligência de Negócio é um processo construído coletivamente de coleta, análise e disseminação de informação, onde a informação retida é reduzida, mas essencial, uma vez que é baseada no planejamento estratégico da empresa, e pertencente a múltiplas perspectivas.

Mas em um mundo onde constantemente são revisadas as estratégias de administração, aonde modelos empresariais vêm e vão como ondas no mar, será que analisar as quatro perspectivas

propostas no BSC suporta todas as necessidades de informação da empresa nos dias de hoje? Não deveriam ser consideradas novas perspectivas? Em um mundo cada dia mais globalizado, o papel social e ambiental da empresa, relacionados às suas comunidades locais e países, também têm aumentado em visibilidade e importância. Ou seja, responsabilidade social poderia ser considerada um exemplo de uma nova perspectiva a ser incorporada e articulada dentro das atuais. O próprio conceito do BSC permite isso uma vez que foge ao conceito das ferramentas tradicionais de gestão por propor-se a descrever as estratégias criadoras de valor e não somente o valor contábil dos bens e direitos da empresa. Ou seja, o BSC pode ser utilizado para gerenciar questões relacionadas aos ativos intangíveis, incluindo-se aí a Responsabilidade Social Corporativa (RSC). A próxima seção discutirá a emergência da RSC, passando a compor o conjunto de informações relevantes a serem gerenciadas pelas empresas.

5.5 A EMERGÊNCIA DO CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Nos últimos vinte anos vêm ocorrendo mudanças significativas no relacionamento entre o setor privado, o governo e a sociedade civil. Globalização, desregulamentações, privatizações, aumento da concorrência, redesenho das fronteiras entre governo e mercado alteraram as bases nas quais espera-se que as empresas privadas contribuam para o bem público. Isso significa que o relacionamento entre empresas e sociedade tem se movido da filantropia paternalista para um re-exame das regras, direitos e responsabilidades das empresas na sociedade, emergindo o conceito da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (RAYNARD & FORSTARTER, 2002).

Pode-se dizer que, no exercício da cidadania corporativa, tudo começou com a prática de ações filantrópicas. Empresários, bem sucedidos em seus negócios, decidiram retribuir à sociedade parte dos ganhos que obtiveram em suas empresas. No bojo destas “ondas de filantropia” surgiram as entidades filantrópicas em busca de recursos dos empresários filantropos. A filantropia desenvolve-se através das atitudes e ações individuais desses empresários e baseia-se no “assistencialismo”, no auxílio aos pobres, aos desvalidos, desfavorecidos, miseráveis, excluídos e enfermos. Já a ação de responsabilidade social não é

individual. Tem a ver com a consciência social e o dever cívico. Reflete a ação de uma empresa em prol da cidadania. A empresa que pratica RSC demonstra uma atitude de respeito e estímulo à cidadania corporativa, conseqüentemente, existe uma associação direta entre o exercício da responsabilidade social e o exercício da cidadania empresarial. As ações de responsabilidade social são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igreja, partidos políticos e outras instituições (NETO & FROES, 2001).

As ações de filantropia, em geral, assumem a forma de doações a grupos ou a outras entidades. E, como tais, prescindem de planejamento, organização, monitoramento, acompanhamento e avaliação. Ao contrário, as ações de responsabilidade social exigem periodicidade, método e sistematização e, principalmente, gerenciamento efetivo por parte das empresas (NETO & FROES, 2001).

5.6 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: OBRIGAÇÃO OU OPÇÃO?

Há cinquenta anos o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) foi descrito a partir da idéia básica de que os negócios são centros vitais de poder de decisão e que as ações das empresas atingem a vida dos cidadãos em muitos pontos (BOWEN, 1953). A pergunta que Bowen (1953) formula é: “Quais são as responsabilidades com a sociedade que se espera que as empresas assumam?” Na sua definição inicial, “refere-se às obrigações da organização para seguir políticas, decisões ou ainda linhas de ação desejáveis em termos de objetivos e de valores da nossa sociedade” (BOWEN, 1953, p.6).

O conceito de responsabilidade social – com ênfase nos objetivos e valores da sociedade, como sugerido por Bowen (1953) – reside em duas premissas fundamentais. A primeira delas, é que negócios existem para o benefício da sociedade: seu comportamento e métodos de operação devem seguir as diretrizes definidas pela sociedade. Assim como os governos, negócios têm um contrato social, o qual implica em direitos e obrigações. Esse contrato social é um veículo através do qual o comportamento nos negócios é colocado em conformidade

com os objetivos da sociedade. A segunda premissa é que os negócios atuam como agentes morais dentro da sociedade, ou seja, organizações refletem e reforçam valores (WARTICK & COCHRAN, 1985).

Para Zadek et al (1997) os direcionadores básicos da RSC consistem de:

- Valores: caracterizando uma mudança dos valores das empresas em não somente sentir-se responsável pela criação de riqueza, mas também por produtos sociais e ambientais.
- Estratégia: ser mais social e ambientalmente responsável é importante para a estratégia de desenvolvimento da empresa.
- Pressão pública: grupos ativistas, consumidores, mídia, governo e outras entidades estão pressionando as empresas a tornarem-se socialmente mais responsáveis.

Normalmente as empresas são impulsionadas por um destes direcionadores, mas acabam permeando os outros no decorrer do tempo, uma vez que a RSC tem se tornado mais forte e estrategicamente importante para as empresas e está sendo vista como uma forma de criar valor sustentável.

Sethi (1975) propõe um modelo para classificar as empresas de acordo com o seu comportamento organizacional em relação à RSC, apresentando um esquema em três estágios:

- Estágio 1: os comportamentos são chamados “obrigação social” e possuem natureza reativa;
- Estágio 2: os comportamentos são chamados “responsabilidade social” e possuem natureza defensiva;
- Estágio 3: os comportamentos são chamados “*social responsiveness*” e possuem natureza preventiva ou antecipatória.

Os dois primeiros estágios caracterizam-se por comportamentos que claramente são mecanismos de resposta, enquanto o Estágio 3 é proativo.

Enfim, ser socialmente responsável significa não somente atender às expectativas legais, mas ir além, buscando aderência e investindo mais em capital humano, no ambiente e nas relações com os *stakeholders* (EU GREEN PAPPER, 2001).

A RSC pode ser entendida em termos dos diferentes *stakeholders* e das questões com as quais se relacionam. Essas questões criam três esferas que se sobrepõem: social, ambiental e econômica (Figura 6). A esfera econômica refere-se não simplesmente a indicadores de retorno sobre o investimento, mas a elementos que contribuam para o sucesso financeiro em longo prazo, como reputação e relacionamentos. Dentro delas, criando uma outra esfera ao redor da organização, localizam-se os *stakeholders*. Desta forma, RSC significa equilibrar os interesses de um amplo grupo de *stakeholders*, gerenciando estrategicamente os impactos sociais, ambientais e econômicos das atividades de negócio. (RAYNARD & FORSTARTER, 2002).

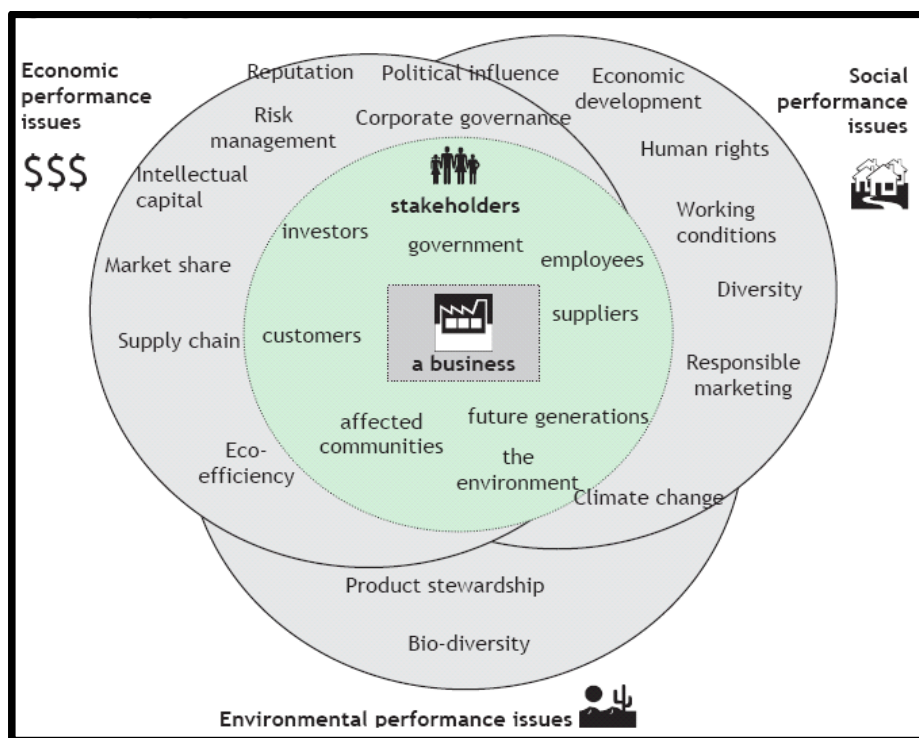


Figura 6: Mapeando RSC: Questões e *Stakeholders* (RAYNARD & FORSTARTER, 2002).

O tema sustentabilidade passou a fazer parte das discussões estratégicas, dos relatórios anuais e da política de relações públicas das maiores empresas mundiais, tornando-se uma meta a ser perseguida. Em sua definição formulada pela *World Commission on Environment and Development* (TOMLINSON, 1987) o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às

necessidades das presentes gerações sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades. A motivação para o crescimento da importância desse tema é bastante simples: hoje, negócios que buscam a sustentabilidade são mais valorizados pelo mercado consumidor, pelos governos e pelos investidores, aliando a capacidade das empresas em obter sucesso financeiro com atuação social.

Um plano de negócios que reconheça oportunidades de bom desempenho social e ambiental pode ser convertido em um bom desempenho financeiro, como por exemplo, evitando perdas financeiras por multas, protegendo a imagem e reputação, melhorando a produtividade ou reciclando material (ZADEK, 2000).

O Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade (IDJS) (www.sustainability-index.com) foi criado em 1999 e é o primeiro índice global que analisa o desempenho financeiro das empresas líderes em sustentabilidade. O IDJS premia empresas de reconhecida sustentabilidade corporativa, empresas capazes de criar valor para os acionistas no longo prazo, por conseguirem aproveitar as oportunidades e gerenciar os riscos associados a fatores econômicos, ambientais e sociais. A seleção leva em conta não apenas o desempenho financeiro, mas principalmente a qualidade e a melhoria contínua da gestão da empresa, que deve integrar o valor econômico à atuação social e ambiental como forma de sustentabilidade no longo prazo .

O IDJS tornou-se uma referência importante para investidores e administradores de recursos estrangeiros, que se baseiam em seu desempenho para tomar suas decisões de investimentos. Além disso, o fato de uma empresa pertencer ao IDJS é considerado por esses administradores e investidores como um atestado de que ela se preocupa com o meio ambiente e o bem-estar social da comunidade, interagindo com seus clientes, acionistas, funcionários, fornecedores e governo, de modo a criar uma relação transparente, sólida e de lealdade.

Os critérios de avaliação para o IDJS são divididos em três dimensões - econômica, social e ambiental, cada qual com seus critérios e respectivos pesos (Tabela 4). É importante destacar que estes critérios e o alcance da sua aplicação são constantemente reavaliados dada a importância que este índice vem assumindo para o perfil das empresas ao redor do mundo. A reavaliação é feita com base na análise de *stakeholders* de todo o mundo e nas novas tendências globais em sustentabilidade.

Dimensão	Critérios	Peso (%)
Econômica	Código de conduta ética, corrupção e suborno	4,2
	Governança Corporativa	4,2
	Gestão do relacionamento com clientes	3,0
	Relacionamento com investidores	3,6
	Gestão dos riscos e crises	4,2
	Sistemas de medição / <i>scorecards</i>	4,2
	Plano Estratégico	4,2
	Critério específico industrial	Depende da indústria
Meio Ambiente	Política e gestão ambiental	4,8
	Desempenho ambiental (ecoeficiência)	3,6
	Relatório ambiental	1,8
	Critério específico industrial	Depende da indústria
Social	Cidadania Corporativa / Filantropia	2,4
	Compromisso dos <i>stakeholders</i>	3,6
	Indicadores de práticas de trabalho	3,0
	Desenvolvimento do capital humano	3,0
	Gestão do Conhecimento / aprendizado organizacional	3,0
	Relatório Social	1,8
	Atração e retenção de talentos	3,0
	Padrões para fornecedores	2,4
	Critério específico industrial	Depende da Indústria

Tabela 4: Critérios para avaliação Índice Dow Jones de Sustentabilidade (Fonte: www.sustainability-index.com).

O IDJS *World* é o índice que seleciona 10% das companhias líderes em sustentabilidade baseadas nas 2500 companhias do Índice Geral *Dow Jones*, identificando empresas do mundo todo que aliam solidez financeira a uma postura de responsabilidade social. Sendo assim, o IDJS é derivado e completamente integrado com os índices *Dow Jones* globais. A figura 7

apresenta a comparação da valorização das ações incluídas no índice de sustentabilidade e no índice geral *Dow Jones* entre dezembro de 1993 e setembro de 2004, apontando que o desempenho do IDJS tem sido consistentemente melhor que o registrado pelo Índice Geral *Dow Jones*. Em outras palavras, a importância do tema Responsabilidade Social Corporativa não só é crescente por motivos éticos e sociais, como também pode estar aliada ao sucesso financeiro da empresa. Apenas três empresas brasileiras constam na lista: Aracruz Papel e Celulose, CEMIG (Companhia Energética de Minas Gerais) e o Banco Itaú.

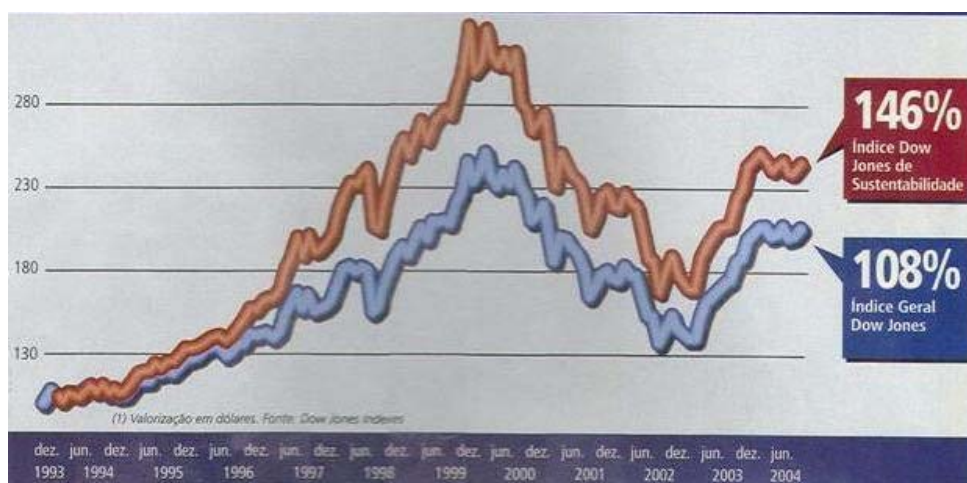


Figura 7: Comparação da valorização das ações entre IDJS e IDJ (Fonte: Guia da Boa Cidadania Corporativa 2004).

A Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo) lançou no final de 2005 o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE). Esse índice foi lançado pela Bovespa para avaliar ações de até 40 empresas comprometidas com políticas sócio-ambientais corretas e saúde financeira comprovada. O indicador foi elaborado por um conselho deliberativo de nove membros. Além da indicação da Bolsa, fizeram parte do conselho a Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas (EAESP FGV), a *International Finance Corporation* (IFC), subsidiária do Banco Mundial voltada para o setor privado; três representantes dos investidores (Abrapp, de previdência privada; Apimec, dos profissionais de investimento; e Anbid, dos bancos de investimento); o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); o Ministério do Meio Ambiente e duas organizações não-governamentais (Instituto Ethos e Ibase).

O índice é um instrumento para investidores que buscam um parâmetro bem definido: aplicar seus recursos em empresas sustentáveis, que adotem a governança corporativa e trabalhem dentro de parâmetros corretos do ponto de vista ambiental e social. Há procura por essas empresas sustentáveis e fica mais fácil quando uma entidade neutra, como a Bovespa, faz um trabalho conjunto com outros segmentos e chega à classificação dessas companhias dentro de um índice. Dessa forma, é possível investir em empresas que, além de atuar corretamente, oferecem melhor perspectiva de ganho. Afinal, as companhias que poluem ou adotam políticas incorretas com seus funcionários têm também a tendência de ser menos lucrativas, pois terão problemas com Ibama, Ministério do Trabalho e, portanto, custos judiciais e administrativos mais altos.

Assim como o IDJS, as empresas são avaliadas através de um questionário com base em três pilares: ambiental, social e econômico-financeiro. Considera-se importante checar a atuação das empresas em relação ao meio ambiente e em favor da comunidade e nas relações de trabalho, por exemplo, sem deixar de lado os indicadores de saúde financeira de médio e longo prazo. As questões, em torno de 100, abrangem a política da empresa, sua gestão, desempenho e como ela atende à legislação, avaliando os critérios dos três pilares.

Revigora-se a idéia de que as empresas devem compreender melhor seu impacto social, e o desempenho social e ético deve ser avaliado por meio de auditorias e incorporado à gestão de negócios (BOWEN, 1953; NETO & FROES, 2001; ZADEK et al, 1997; ZADEK, 2000; RAYNARD & FORSTARTER, 2002). Ou seja, a RSC é parte essencial do desenvolvimento da estratégia das organizações e, portanto, deve ser gerenciada. Isso vem ao encontro da proposta desse trabalho de integrar os indicadores de responsabilidade social corporativa ao conjunto de informações relevantes a serem gerenciadas pelas empresas.

Apesar de sua emergência recente, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) já vem sendo discutido há bastante tempo e vários modelos de gestão e avaliação podem ser encontrados na literatura.

5.7 OS PRIMEIROS MODELOS: RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO UM CONTINUUM (EELLS, 1960 E WALTON, 1967)

Eells (1960) caracteriza RSC como um continuum de comportamentos organizacionais entre responsável e irresponsável, cujos extremos são definidos como “corporação tradicional” e “metro corporação” (Figura 8). Na “corporação tradicional” a maximização dos lucros para seus proprietários é a única função legítima da organização. No outro extremo, a “metro corporação”, caracteriza-se como uma organização com um amplo conjunto de propostas e objetivos sociais. O lugar ocupado nesse continuum é determinado pela comparação ente o comportamento exibido pela empresa e as normas sociais.

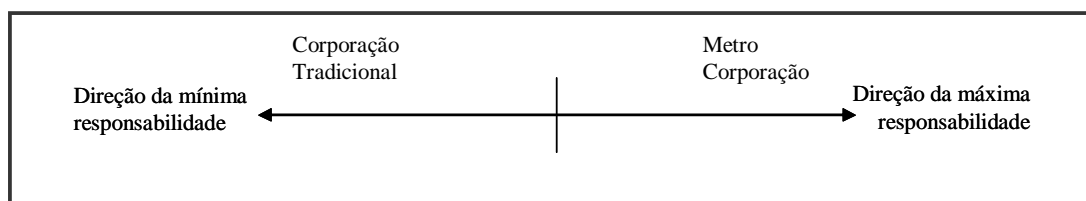


Figura 8: Continuum de RSC (EELLS, 1960).

Walton (1967) expande esse continuum incluindo seis modelos para RSC: (1) austero, (2) negócio familiar, (3) fornecedor, (4) investimento, (5) cívico e (6) artístico (Figura 9). O modelo austero corresponde à “corporação tradicional” no continuum de Eells, enquanto o artístico é equivalente à “metro corporação”.

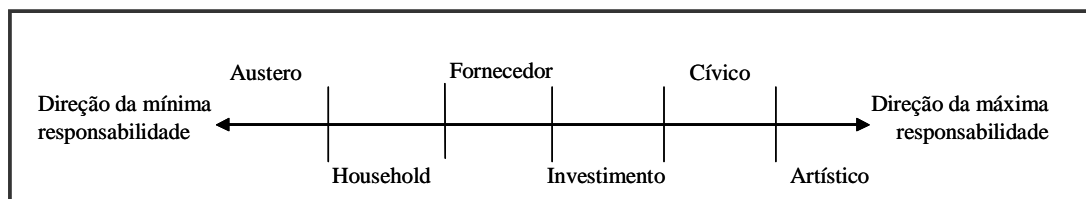


Figura 9: Continuum de RSC (WALTON, 1967).

5.8 APRESENTANDO MODELOS DE CLASSIFICAÇÃO PARA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (BLAU E SCOTT, 1962, EMERY E TRIST, 1965 E ZENISEK, 1979)

Blau e Scott (1962) apresentam um modelo de classificação baseado no conceito de beneficiário mais importante, descrevendo sua tipologia de organizações em função de quatro categorias de beneficiários: (1) os proprietários ou executivos da organização; (2) os membros ou participantes internos, característico das associações de benefício-mútuo; (3) os clientes ou público-alvo que estão fora da organização, mas tem contato direto com ela; e (4) o público de uma maneira geral, ou seja, os membros da sociedade na qual a organização opera. A proposta é classificar a organização de acordo com “quem é beneficiado”, resultando assim quatro tipos de organização a partir da aplicação desse critério.

Para Emery e Trist (1965) o ambiente organizacional das empresas difere em relação ao que eles denominam de textura causal, relacionada ao grau de incerteza do ambiente e alguns outros aspectos. Desta forma, os autores sugerem uma tipologia que identifica quatro tipos de ambientes organizacionais de acordo com o nível de estabilidade do ambiente organizacional, o grau de necessidade de inovação dos produtos e o nível concorrencial.

Zenisek (1979) propõe uma definição de responsabilidade social baseada na noção de aderência entre as expectativas da sociedade e a ética dos negócios, considerando os aspectos ideológicos e operacionais. O aspecto operacional relaciona-se com o comportamento organizacional (a organização dentro do continuum responsável/não responsável) e indica a aderência entre as expectativas e demandas da sociedade e as ações da organização. O aspecto ideológico identifica a aderência entre as expectativas da sociedade e o que os executivos e gestores da empresa consideram como demandas sócias legítimas. Incorporando essa definição o autor propõe um modelo que particiona o continuum responsável/não responsável em quatro fases, estabelecendo uma tipologia de classificação baseada no conceito de beneficiários mais importantes de Blau e Scott (1962) e da textura causal do ambiente organizacional de Emery e Trist (1965). A Figura 10 representa o modelo proposto.

Direction of Decreased Responsibility ← Continuum of Social Responsibility ³ → Direction of Increased Responsibility				
ELEMENTS \ PHASE	I	II	III	IV
Ideal type (name)	Owner/Manager	Organization participant	Task environment	Societal
Historical period (approximate)	1850-1910	1900-1950	1945-1965	1960-
Societal demands/ expectations (represented by laws enacted)-representative, not inclusive	Sherman Act 1870	Workmen's Compensation 1938 Clayton Act 1914 Income Tax (corporate) 1917 Blue Eagle 1925 Morris-LaGuardia 1932 Wagner Act 1936 Wage Hour Law 1936 Social Security 1941 O. P. A. 1940-45	Wheeler-Lea 1938 Wool Labelling 1939 Taft Hartley 1947 F. A. A. C. A. B. F. D. A. H. E. W. Flour Products 1951 Flammable Products 1953 Textile Fiber 1958 Landrum Griffin 1959 I. C. C.	Water Pollution Control 1961 Clean Air 1963 Civil Rights 1965 Air Quality 1967 O. S. H. A. 1970 Environmental Quality 1970 E. P. A. 1970 Amendment to Civil Rights 1972 No Discrimination in Age Equal Pay ...
Social milieu	Industrial era; days of "robber barons" and muckrakers; gospel of wealth; social Darwinism	Rise of unionism; people are more than a "factor of production"	"Marketing concept;" a firm can no longer sell all that it can produce	Pressure to internalize economic and social externalities
Environmental type (approximately those of Emery and Trist)	Placid randomized (e.g., classic market)	Placid clustered (e.g., imperfect competition)	Disturbed-reactive (e.g., oligopoly)	Turbulent field (no economic concept as yet; however, symptoms are present, e.g., "stagflation")
Prime beneficiary group (Blau and Scott)	Owners/Managers	Owners/Managers, plus employees (organization participants)	Owners/Managers/Employees, plus Suppliers Distributors Creditors etc. <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;"> Task environment </div>	Owners/Managers/Employees/Task environment, plus Public at large (society as a whole)
Primary organizational goals	Profit	Profit Resource utilization	Profit Resource utilization Sales volume	Profit Resource utilization Sales volume Welfare of society
Primary type of policies	Financial	Financial Industrial	Financial Industrial Market	Financial Industrial Market Social

Figura 10: A Four-Celled Model (Partition) of the Social Responsibility Continuum (ZENISEK, 1979).

5.9 OS MODELOS DE DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO (CARROL, 1979, WARTICK E COCHRAN, 1985 E WOOD, 1991)

Carrol (1979) introduz o conceito de Desempenho Social Corporativo (CSP – *Corporate Social Performance*) integrando responsabilidade social, resposta social (ênfase muda das obrigações sociais para um processo de resposta social) e questões sociais. O modelo tridimensional apresentado é composto de (1) categorias de responsabilidade social (introduzindo a responsabilidade econômica), (2) filosofia do conceito de resposta social e (3) questões sociais envolvidas, tais como ambiente e discriminação.

Wartick e Cochran (1985) discutem o modelo de Carrol (1979), aprofundando questões relacionadas à responsabilidade econômica, responsabilidade pública e resposta social. O resultado é um quadro referencial composto por princípios, processos comportamentais e políticas (resultados observáveis das ações corporativas em relação ao ambiente externo) (Figura 11).

Principles	Processes	Policies
Corporate Social Responsibilities	Corporate Social Responsiveness	Social Issues Management
(1) Economic (2) Legal (3) Ethical (4) Discretionary	(1) Reactive (2) Defensive (3) Accommodative (4) Proactive	(1) Issues Identification (2) Issues Analysis (3) Response Development
Directed at:	Directed at:	Directed at:
(1) The Social Contract of Business (2) Business as a Moral Agent	(1) The Capacity to Respond to Changing Societal Conditions (2) Managerial Approaches to Developing Responses	(1) Minimizing "Surprises" (2) Determining Effective Corporate Social Policies
Philosophical Orientation	Institutional Orientation	Organizational Orientation

Figura 11: Modelo de Desempenho Social Corporativo (WARTICK E COCHRAN, 1985).

Wood (1991) revisita a definição de Desempenho Social Corporativo proposta por Carrol (1979) e Wartick e Cochran (1985) e reconstrói o *framework* para Desempenho Social Corporativo (Figura 12). O modelo apresentado baseia-se em três grandes pilares: (1) Princípios da Responsabilidade Social Corporativa, subdivididos em três níveis (Institucional, Organizacional e Individual); (2) Processos de Resposta Social Corporativa, nos quais se levanta questões relativas ao relato da RSC, focando em como as organizações divulgam as informações sobre RSC e como os vários *stakeholders* fazem uso delas; e (3) Resultados do comportamento organizacional, que compreendem Impactos, Programas e Políticas Sociais.

Wood questiona as quatro categorias que Carrol (1979) e Wartick e Cochran (1985) indicam como representantes dos princípios de RSC. De acordo com a abordagem de Wood (1991), categorias distinguem diferentes tipos de fenômenos, mas não representam motivadores ou verdades fundamentais, os quais seriam princípios.

Principles of corporate social responsibility
Institutional principle: legitimacy
Organizational principle: public responsibility
Individual principle: managerial discretion
Processes of corporate social responsiveness
Environmental assessment
Stakeholder management
Issues management
Outcomes of corporate behavior
Social impacts
Social programs
Social policies

Figura 12: Modelo de Desempenho Social Corporativo (WOOD, 1991).

5.10 O MODELO DO RESULTADO TRÍPLICE

Elkington (1998) propõe o conceito do “Resultado Tríplice” (*Triple Bottom-Line*) como um modelo para as organizações interpretarem a sustentabilidade através da integração de três dimensões: econômica, ambiental e social. O termo é usado como um referencial para medir e reportar o desempenho corporativo baseando-se em parâmetros econômicos, sociais e ambientais. Mais amplamente, o termo é usado para capturar todo conjunto de valores, questões e processos que as organizações devem endereçar com o objetivo de minimizar qualquer dano resultante de suas atividades e criar valor econômico, social e ambiental. Isto envolve clareza nos objetivos da organização, levando em consideração todos os seus *stakeholders*.

Para melhor gerenciar a complexidade das três dimensões, o autor sugere a integração parcial. Desta forma, três tipos de ligação podem ser derivadas (Figura 13).

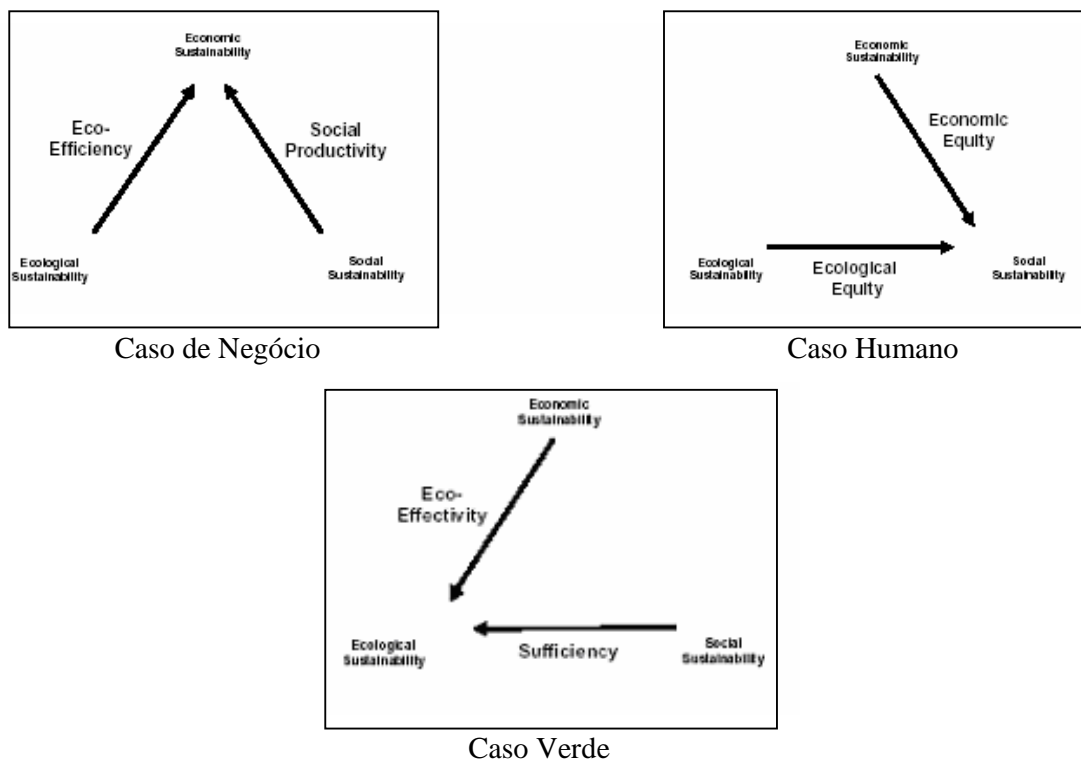


Figura 13: Os três casos de Sustentabilidade (ELKINGTON, 1998).

Primeiramente, alguém pode perguntar como a sustentabilidade ambiental (ou social) contribui para a sustentabilidade econômica. Este é geralmente considerado um “caso de negócio” para a sustentabilidade, pois permite que as firmas sigam precisamente as estratégias dos acionistas através da sustentabilidade ambiental ou social. As estratégias aqui teriam por objetivo a ‘eco-eficiência’ ou a ‘produtividade social’. Em segundo lugar, pode-se também perguntar como a sustentabilidade econômica e social podem contribuir para a qualidade ambiental - “caso verde”. Aqui, tópicos como a ‘eco-efetividade’ (em vez de eficiência) e ‘suficiência’ de necessidades teriam que ser discutidas. Finalmente, no “caso humano” parte-se de como a sustentabilidade econômica e ambiental podem contribuir para mais justiça social.

5.11 Os PRIMEIROS MODELOS COM CATEGORIAS E INDICADORES (ABBOTT E MONSEN, 1979 E CLARKSON, 1995)

Abbott e Monsen (1979) propõem um método de medir o envolvimento social corporativo a partir da transparência de informações, baseando-se na análise de conteúdo dos relatórios anuais da *Fortune* 500. A proposta dos autores é uma escala quantitativa composta de categorias de atividades e indicadores específicos que foram utilizados na elaboração da escala (Tabela 5).

Issue Areas and Indicators	Ernst & Ernst Code		Disclosure (percent) ^a		
	1973	1974	1973	1974	Change
<i>Environment</i>					
1. Pollution control	01	01	32.5	35.8	3.3
2. Product improvement	02	02	3.8	4.0	0.2
3. Repair of environment	04	03	4.0	3.6	-0.4
4. Recycling of waste materials	03	04	7.3	15.9	8.6
5. Other environmental disclosures	05	05	8.3	30.6	22.3
<i>Equal Opportunity</i>					
6. Minority employment	10	06	17.7	15.9	-1.8
7. Advancement of minorities	—	07	—	12.3	—
8. Employment of women	09	08	14.3	14.1	-0.2
9. Advancement of women	—	09	—	12.9	—
10. Minority business	08	10	4.6	5.8	1.2
11. Other disadvantaged groups	—	11	—	2.6	—
12. Other statements on equal opportunity	11	12	14.5	21.1	6.6
13. Advancement of racial minorities or women	07	—	10.9	—	—
14. Hard core racial minority employment	06	—	0.8	—	—
<i>Personnel</i>					
15. Employee health and safety	—	13	—	13.3	—
16. Training	14	14	13.3	16.1	2.8
17. Other disclosures	15	15	10.5	12.1	1.6
18. Personnel counseling	12	—	0.4	—	—
19. Assist displaced employees locate new work	13	—	1.0	—	—
<i>Community Involvement</i>					
20. Community activities	16	16	14.3	18.3	4.0
21. Public health	17	17	4.2	5.8	1.6
22. Education or the arts	18	18	12.9	15.9	3.0
23. Other community activity disclosures	19	19	8.1	10.5	2.4
<i>Products</i>					
24. Safety	20	20	1.8	3.6	1.8
25. Quality	21	21	1.2	4.4	3.2
26. Other product-related disclosures	22	22	2.6	6.0	3.4
<i>Other</i>					
27. Other disclosures	23	23	9.7	5.6	-4.1
28. Additional information	—	24	—	3.6	—
<i>Location of Disclosures</i>					
1. Letter to stockholders	—	—	21.0	22.5	1.5
2. Separate section of annual report	—	—	24.6	29.2	4.6
3. Other section of annual report	—	—	30.6	52.1	21.5
4. Separate booklet with annual report	—	—	1.2	1.2	0.0

^aIndicator percentages are based on 496 firms in 1973 and 497 firms in 1974.

Tabela 5: Áreas de Conteúdo em RSC na análise dos Relatórios Anuais Fortune 500 (ABBOTT & MONSEN, 1979).

Clarkson (1995) propõe um modelo desenvolvido através de várias pesquisas de campo e organizado em função das questões dos *stakeholders* mais do que em função das questões sociais da RSC. A razão para essa distinção é que todas as questões identificadas na pesquisa de campo são referentes a um ou mais *stakeholders* diretos, entretanto essas questões não

necessariamente são referentes à sociedade como um todo. Na concepção de Clarkson (1995), foram identificadas 50 questões referentes a *stakeholders* (Tabela 6).

TABLE 1
Typical Corporate and Stakeholder Issues

1	Company
1.1.	Company history
1.2.	Industry background
1.3.	Organization structure
1.4.	Economic performance
1.5.	Competitive environment
1.6.	Mission or purpose
1.7.	Corporate codes
1.8.	Stakeholder and social issues management systems
2	Employees
2.1.	General policy
2.2.	Benefits
2.3.	Compensation and rewards
2.4.	Training and development
2.5.	Career planning
2.6.	Employee assistance program
2.7.	Health promotion
2.8.	Absenteeism and turnover
2.9.	Leaves of absence
2.10.	Relationships with unions
2.11.	Dismissal and appeal
2.12.	Termination, layoff, and redundancy
2.13.	Retirement and termination counseling
2.14.	Employment equity and discrimination
2.15.	Women in management and on the board
2.16.	Day care and family accommodation
2.17.	Employee communication
2.18.	Occupational health and safety
2.19.	Part-time, temporary, or contract employees
2.20.	Other employee or human resource issues
3	Shareholders
3.1.	General policy
3.2.	Shareholder communications and complaints
3.3.	Shareholder advocacy
3.4.	Shareholder rights
3.5.	Other shareholder issues
4	Customers
4.1.	General policy
4.2.	Customer communications
4.3.	Product safety
4.4.	Customer complaints
4.5.	Special customer services
4.6.	Other customer issues
5	Suppliers
5.1.	General policy
5.2.	Relative power
5.3.	Other supplier issues
6	Public Stakeholders
6.1.	Public health, safety, and protection
6.2.	Conservation of energy and materials
6.3.	Environmental assessment of capital projects
6.4.	Other environmental issues
6.5.	Public policy involvement
6.6.	Community relations
6.7.	Social investment and donations

Tabela 6: Questões de RSC referentes aos *Stakeholders* (CLARKSON, 1995).

As seções de 5.7 a 5.11 apresentaram um histórico dos modelos de Responsabilidade Social Corporativa. Estes modelos iniciaram analisando o aspecto comportamental das organizações em relação à RSC e caminharam na busca de modelos mais voltados para a identificação de indicadores capazes de mensurar a atuação socialmente responsável por parte das organizações. Entretanto, nenhum deles contempla a integração de modelos de gestão

empresarial com modelos de RSC. As próximas seções são dedicadas a modelos que já se preocupam com essa integração.

5.12 INTEGRANDO RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA AO BALANCED SCORECARD

Identificamos na literatura algumas pesquisas que vinculam RSC e um modelo de gestão já existente e revisitado nessa pesquisa, o *Balanced Scorecard* (BSC).

Epstein & Wisner (2001, p.8) afirmam que o uso do BSC para desenvolver medidas de desempenho social e ambiental apresenta vários benefícios, servindo como uma ferramenta para (1) alinhar as estratégias e objetivos sociais e ambientais com o trabalho nas organizações, para (2) comunicar a importância dessas iniciativas através da organização e para (3) medir o impacto desses programas na lucratividade corporativa.

Os próprios autores do BSC, Kaplan e Norton (2001) fazem referências a integrar considerações ambientais na perspectiva de processos internos. Usando como exemplo a empresa Mobil, indicadores ambientais são incluídos na perspectiva de processos internos devido a várias razões. A primeira delas está associada à redução de custos e ao aumento de produtividade decorrentes da redução de acidentes ambientais. A segunda refere-se à preservação do ativo, uma vez que executivos da Mobil identificaram que se o descuido leva a danos pessoais, os funcionários preocupam-se mais em preservar os ativos físicos da organização. A terceira razão relaciona-se com a imagem da organização. Esses objetivos ambientais suportam os objetivos das perspectivas de clientes e financeira no BSC da organização.

Adicionalmente, Brown (1996) sugere o uso de indicadores ambientais dentro das quatro perspectivas, e não somente na perspectiva processos internos. Por outra abordagem, Johnson (1998) sugere que o BSC pode ser usado para ligar indicadores ambientais à estratégia da organização através das relações causa-efeito.

Olve, Roy, & Wetter (1999) discutem a idéia de acrescentar outros *stakeholders* relevantes e/ou uma perspectiva ambiental especificamente. Um relatório publicado pela KPMG (2001) sugere trocar a perspectiva de clientes por uma perspectiva de *stakeholder*, visando melhor gerenciar as questões ambientais, assumindo que os *stakeholders* apresentam interesse nessas questões. O Projeto SIGMA (2001) lançado em 1999 através de uma parceria entre a Instituição de Padrões Britânicos, o Fórum para o Futuro e o Departamento de Indústria e Comércio do Reino Unido, propõe um quadro referencial para auxiliar as empresas a gerenciar a sustentabilidade prescrevendo mudanças na perspectiva financeira para uma perspectiva de sustentabilidade. Isso exigiria o desenvolvimento de objetivos econômicos, ambientais e sociais na perspectiva topo.

Com um objetivo de promover a integração da gestão da sustentabilidade, Biecker et al (2001) e Figge et al (2002) sugerem algumas abordagens para um BSC de Sustentabilidade (SBSC), propondo formas de utilizar o BSC para integrar Responsabilidade Social.

O SBSC Parcial é composto da inclusão de apenas um ou dois indicadores na perspectiva do BSC que está mais exposta a questões de sustentabilidade, aumentando levemente a integração da gestão da sustentabilidade com efeitos limitados.

Uma abordagem mais integrada consistiria de um SBSC Transversal no qual indicadores ambientais e sociais são instalados em todos os quatro níveis do BSC, ou seja, os aspectos sócio-ambientais estariam presentes nas quatro perspectivas básicas do BSC. Tal abordagem aumentaria fortemente a integração da gestão da sustentabilidade em relação ao SBSC Parcial. Uma opção diferente seria uma abordagem de SBSC Aditivo, na qual uma quinta dimensão para a sustentabilidade social e ambiental é adicionada às quatro outras dimensões. Tal solução elevaria consideravelmente o status da sustentabilidade na firma e provavelmente seria encontrada somente em empresas com uma alta exposição a questões de sustentabilidade. Por exemplo, para um aeroporto, nível de ruído pode ser um aspecto ambiental importante, levando a estabelecer limites de horário para as operações, o que impactaria na rentabilidade. Nesse cenário, uma nova perspectiva deveria ser incluída no BSC para gerenciar esse aspecto. Se os aspectos sócio-econômicos estiverem internalizados na empresa, pode ser interessante integrá-los nas perspectivas básicas do BSC. Caso contrário, adicionar uma quinta perspectiva pode ser de muita valia proporcionando maior visibilidade

da sustentabilidade na empresa. Para tomar essa decisão, é necessário analisar se os aspectos considerados podem ou não ser encaixados numa das perspectivas existentes.

A abordagem mais integrada seria provavelmente uma mistura das duas últimas – o SBSC Transversal e o SBSC Aditivo. Em tal abordagem, o SBSC Total, a quinta dimensão de sustentabilidade estaria ligada a indicadores de tendências de todas as quatro dimensões, fazendo parte da relação causa-efeito entre eles. Em uma outra abordagem, as organizações também podem decidir adotar um SBSC em apenas algumas partes da organização, por exemplo, apenas para a unidade de serviços compartilhados responsável pela sustentabilidade ambiental. Os autores entendem que tal SBSC de Serviços de Sustentabilidade falha no objetivo de integração da gestão de sustentabilidade, entretanto, pode ter um efeito indireto ao ajudar os gestores a enfocar suas iniciativas e expressá-las melhor. Num passo futuro, poderia se introduzir o SBSC apenas em algumas unidades estratégicas de negócio selecionadas por sua alta exposição a questões de sustentabilidade, ignorando outras unidades e o próprio BSC corporativo. Pode-se esperar que tal movimento melhore a integração da sustentabilidade em processos centrais de negócio, no entanto, apenas com um pequeno efeito geral. Finalmente, as organizações podem decidir aplicar seu SBSC a todas as unidades de negócio e ao BSC corporativo, integrando assim efetivamente a sustentabilidade em todas as áreas do negócio.

Uma crítica em relação aos modelos baseados na abordagem de Kaplan e Norton é que eles são úteis para suportar os casos de negócio, mas falham em atender uma visão mais ampla que contemple os três casos de sustentabilidade: negócio, verde e humano. Visando preencher essa lacuna, Biecker (2002) propõe modificações estruturais no conceito do BSC apresentando um modelo de BSC estruturado ciclicamente (Figura 14), onde cada perspectiva é considerada da mesma forma. Nesse modelo, sustentabilidade não é um resultado, nem um viabilizador para atingir lucros, enfim, sustentabilidade é considerado um elemento integrante dos princípios do negócio. Uma quinta perspectiva, denominada Sociedade, é incluída com o objetivo de integrar os *stakeholders* não-econômicos, como as ONGs.

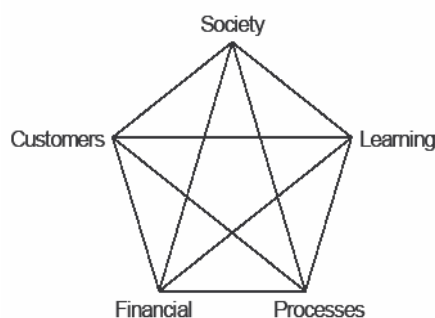


Figura 14: Arquitetura do Balanced Scorecard de Sustentabilidade (BIECKER, 2002).

Os modelos de SBSC podem ser vistos como uma valiosa ferramenta para explicar as relações entre as questões de sustentabilidade (sociais e ambientais) e o desempenho econômico da organização. Concordamos com a proposta de Biecker (2002), acreditando que para realmente atender aos três casos de sustentabilidade propostos no Resultado Tríplice é necessária uma outra abordagem, na qual as questões sociais, ambientais e econômicas possuam igual importância. Entretanto, os modelos encontrados na literatura são, essencialmente, normativos e idealistas, apresentando um nível de abstração bastante elevado. Por um lado, esse nível de abstração amplia extraordinariamente seu potencial de exploração, por outro, pode ser de difícil aplicação prática dentro das organizações. Nosso objetivo nessa pesquisa é buscar um modelo que integre questões sociais, ambientais e econômicas, atribuindo-lhes a mesma importância, mas apresentando um nível menor de abstração.

5.13 PRINCÍPIOS, NORMAS E CERTIFICAÇÕES EM RSC

Assim como ocorreu com vários outros movimentos de gestão como Qualidade Total e Reengenharia de Processos, surge uma série de princípios, certificações e selos visando orientar e atestar as ações e estratégias ligadas a RSC. A origem delas varia de organismos ligados à Organização das Nações Unidas a entidades não-governamentais e consultorias de alta gestão. Os Princípios são documentos que expressam as bases e as diretrizes da RSC, ou seja, os valores básicos que levam as empresas a agirem e norteiam essas ações. As Normas e Certificações baseiam-se em processos e apresentam os procedimentos necessários para que

as ações de RSC aconteçam, além de serem ferramentas de verificação das práticas de RSC. Por último, os Relatórios reúnem o conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais com o objetivo de dar transparência às ações de RSC, podendo também ser um instrumento estratégico para avaliar internamente o exercício dessas ações.

As Tabelas 7, 8 e 9 apresentam um quadro-resumo destes principais documentos disponíveis atualmente. Todos os Princípios identificados na Tabela 7 são aplicados internacionalmente. A Tabela 8 apresenta Normas e Certificações usadas internacionalmente (ISO 14001 e SA 8000) e específicas do contexto nacional (Indicadores Ethos). Por último, os Relatórios (Tabela 9) como o Balanço Social iBase e Balanço Social Ethos são de aplicação nacional, enquanto o *Global Reporting Initiative* é utilizado internacionalmente.

PRINCÍPIOS		
Propõem temas para reflexão sobre missão e valores, sendo documentos que revelam os principais problemas mundiais que ameaçam o bem-estar do planeta, propondo alternativas para minimizá-los.		
Pacto Global	Metas do Milênio	Agenda 21
Surgiu em 1999 quando o secretário-geral da ONU desafiou as empresas a dar uma face mais humana à globalização.	Surgiu em 2000 durante a cúpula do milênio – maior reunião de dirigentes mundiais dos últimos tempos – realizada em Nova York.	O documento foi firmado durante a Eco 92, no Rio de Janeiro, depois de dois anos de um trabalho que envolveu governos e instituições da sociedade civil de 179 países.
Objetivos: Incentivar as empresas a adotarem dez princípios relacionados à defesa dos direitos humanos, condições de trabalho, do meio-ambiente e combate à corrupção para tornar a economia mundial mais sustentável e promover a inclusão social.	Objetivos: Estabelecer as condições mínimas necessárias para o desenvolvimento sustentável global até 2015. Compõe-se de metas como a erradicação da extrema pobreza e da fome, a melhoria da saúde materna e a proteção do meio ambiente.	Objetivos: Promover um novo padrão de desenvolvimento para um país, estado, cidade ou até mesmo uma escola por meio de um plano de ação que contém quatro seções, 40 capítulos, 115 programas e aproximadamente 2500 ações para ser implementadas.

Tabela 7: Princípios em RSC (Fonte: Guia da Boa Cidadania Corporativa 2004).

NORMAS E CERTIFICAÇÕES		
Estabelecem procedimentos para que os princípios possam ser seguidos e aplicados ao cotidiano das empresas.		
ISO 14001	Indicadores Ethos	SA 8000
Criada em 2001 pelo ISSO, ONG que funciona através de uma rede de institutos. No Brasil é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Define padrões para que as empresas façam gerenciamento ambiental, minimizando continuamente os efeitos nocivos de suas atividades sobre o meio ambiente.	Elaborados pelo Instituto Ethos em 2000, buscam auxiliar as empresas a gerenciar seus impactos sociais e ambientais por meio de um diagnóstico que abrange temas como Valores, transparência e governança; Público interno; meio ambiente; Fornecedores; Consumidores e clientes; Comunidade e Governo e sociedade. Além dos Indicadores Ethos gerais, o Instituto desenvolveu um conjunto de indicadores específicos, que abrangem dilemas e peculiaridades de cada setor empresarial. Os setores já contemplados são : Financeiro, Mineração, Papel e Celulose, Construção Civil , Transporte, Petróleo e Gás, Panificação, Restaurante e Bar, Varejo e Energia Elétrica.	Foi lançada em 1997 pela Social Accountability Internacional (SAI), uma ONG americana. É uma norma que visa aprimorar o bem estar e as boas condições de trabalho por meio de um sistema de verificação que audita contínua conformidade com os padrões estabelecidos. Os temas contemplados são Trabalho Infantil; Trabalho Forçado; Segurança e Saúde no Trabalho; Liberdade de Associação e Direito à Negociação Coletiva; Discriminação; Práticas Disciplinares; Horário de Trabalho; Remuneração e Sistemas de Gestão.

Tabela 8: Normas e Certificações em RSC (Fontes: Associação Brasileira de Normas Técnicas-ABNT; Instituto Ethos; Social Accountability Internacional – SAI; Guia da Boa Cidadania Corporativa 2004).

RELATÓRIOS		
São canais de comunicação das empresas com seus <i>stakeholders</i> .		
Balanco Social Ibase	Balanco Social Ethos	Global Reporting Initiative
Desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), propõe o conceito do balanço social, tendo como função principal tornar pública a RSC. O balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, acionistas e à comunidade. O modelo busca estabelecer um padrão mínimo de informações a serem disponibilizadas, servindo também como um instrumento estratégico para avaliar a função social da empresa.	Criado em 2001 pelo Instituto Ethos, visa permitir que as empresas façam um relato abrangente de seus princípios e ações, tendo como objetivo ser um instrumento de gestão. O relatório deve conter informações sobre a empresa, seus princípios e valores, governança corporativa, diálogo com partes interessadas e indicadores de desempenho econômico, social e ambiental. Deve apresentar também um demonstrativo do Balanço Social desenvolvido Ibase, além de ações de RSC desenvolvidas pela empresa, tais como iniciativas de interesse da sociedade (projetos sociais) entre outros indicadores de desempenho da gestão como produtividade e investimentos.	Em 1997 como uma iniciativa da ONG Coalizão por Economias Ambientalmente Responsáveis e do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, foi lançado o GRI para melhorar a qualidade e a aplicação dos relatórios de sustentabilidade. O GRI dá diretrizes para que as empresas apresentem um balanço econômico, social e ambiental, além de incentivá-las a estabelecer metas e a informar se elas foram alcançadas ou não.

Tabela 9: Normas e Certificações em RSC (Fontes: Balanço Social Ibase, Instituto Ethos, Global Reporting Initiative, Guia da Boa Cidadania Corporativa 2004).

Por um lado, os modelos revisitados nas seções 5.6 a 5.11 fazem sua contribuição ao especificar as dimensões de conteúdo em RSC, buscando apresentar tipologias para classificar as organizações em função de categorias, questões e princípios de RSC. Entretanto, poucos deles detalham esses temas e a maioria não contempla em suas propostas o gerenciamento das informações relativas a RSC nas organizações. Por outro lado, normas, certificações e relatórios (seção 5.13) referem-se diretamente ao gerenciamento das informações relativas a RSC no que se refere ao aprofundamento das questões e categorias, uma vez que auxiliam a definir quais indicadores devem ser utilizados e como disseminá-los dentro e fora da organização.

Abbott e Monsen (1979) levantam e reforçam os problemas e dificuldades em obter dados quantificáveis em RSC, identificando somente três fontes de pesquisa publicadas que puderam ser utilizadas para definir medidas das atividades sociais corporativas. Em relação aos relatórios anuais como uma fonte de informações de RSC, os autores questionam se estes

realmente são um reflexo das atividades reais realizadas ou se são somente uma obrigação das empresas em comunicar seus indicadores para os *stakeholders*. Para as organizações que estão aderentes às premissas de RSC buscando transparência nas informações, essa dificuldade em obtê-las pode ser um fator crítico de sucesso. Isso vem ao encontro do objetivo desta pesquisa em propor um modelo para integrar a gestão das informações relativas a RSC aos indicadores de desempenho tradicionais na concepção destes sistemas de Inteligência de Negócio.

A introdução do conceito de sustentabilidade como uma abordagem estratégica que permite às organizações gerarem valor explorando o seu potencial de crescimento econômico, social e ambiental, integra a RSC à estratégia da empresa, mudando a visão de que as atividades relacionadas a RSC são descoladas da estratégia, pois se relacionam exclusivamente a ações sociais destinadas à comunidade, que nada têm a ver com o negócio da empresa. Pesquisadores e práticos em planejamento estratégico reconhecem que as decisões a respeito do nível de fundamentação e benefícios dos projetos de RSC nas organizações são de domínio dos tomadores de decisão (MURRAY E MONTANARI, 1986). Sendo os sistemas de Inteligência de Negócio as ferramentas disponibilizadas pela Tecnologia de Informação para apoio e suporte ao processo decisório, emerge a idéia principal desse trabalho: como integrar a gestão das informações relativas a RSC aos indicadores de desempenho tradicionais? Ora, se a RSC está diretamente relacionada a atender as necessidades dos *stakeholders*, e entendemos a sociedade como um deles, isso pode e deve ser gerenciado. Como? A partir de um modelo corporativo para monitoramento e controle dos indicadores de RSC.

6. MÉTODO DE PESQUISA

Há cerca de vinte anos, período em que a área de Tecnologia de Informação estava ainda em sua infância, Winograd e Flores (1986) já apontavam o problema da predominância do “paradigma lógico-matemático” da área. Em seu já clássico “*Understanding Computing and Cognition*”, os autores alertavam que a utilização de uma nova orientação, que rompesse com a tradição racionalista da área, contribuiria significativamente para o desenvolvimento de “idéias relevantes” para a teoria de Sistemas de Informação. Avgerou (2000) fez um levantamento histórico em que aponta a origem da área nos anos 60 nos estudos de “ciência da computação aplicada”, evoluindo nos anos 70 para o estudo de “computação no contexto de negócios”. Enfim, primariamente pesquisas em sistemas de informação focavam nas ferramentas tecnológicas em si, e não no uso destas no contexto organizacional. Este fato, associado à visão instrumental da tecnologia, de certa forma explica o predomínio das pesquisas quantitativas e epistemologicamente positivistas nas pesquisas em Sistemas de Informação (ORLIKOWSKI & BAROUDI, 1991).

É possível perceber, a partir da década de 90, um crescente aumento de interesse pela abordagem qualitativa. Os resultados de um fórum brasileiro sobre metodologia de pesquisa em Administração mostram que a pesquisa de cunho qualitativo constitui-se uma importante contribuição à investigação das questões pertinentes à área de administração (GODOY, 1995). Entretanto, apesar do crescimento da abordagem qualitativa em sistemas de informação, existe uma forte concentração em relação a determinados tipos de método de pesquisa adotados. Hoppen e Meirelles (2005) apontam o método do tipo estudo de caso como representante de 48% das pesquisas qualitativas no Brasil. Vários autores clamam pela ampliação dos tipos de métodos de pesquisa utilizados em sistemas de informação (CIBORRA, 2002; HIRSCHHEIM & KLEIN, 1989; KAPLAN & DUCHON, 1988; LEE & KIM, 1992). Nesse contexto a metodologia adotada nesse estudo, denominada *Grounded Theory*, pode contribuir para a ampliação dos métodos de pesquisa utilizados em SI.

Glaser e Strauss (1967) desenvolveram a *Grounded Theory* na pesquisa em ciências sociais, defendendo a descoberta indutiva de teorias a partir dos dados analisados sistematicamente. Essa perspectiva indutiva surgiu, em parte, pela insatisfação dos autores com a predominância

das práticas hipotético-dedutivas nas pesquisas sociológicas. Após esse trabalho seminal, vários outros livros e artigos desenvolveram e debateram o método (GLASER, 1978; GLASER, 1992; GLASER, 1994; GLASER, 1998; GLASER & HOLTON, 2004; STRAUSS & CORBIN, 1990; STRAUSS & CORBIN, 1994; STRAUSS & CORBIN, 1997).

Algumas características da *Grounded Theory* propostas por Glaser e Strauss (1967) são:

- A proposta principal do método é a construção da teoria e não somente a codificação de dados.
- Como regra geral, o pesquisador não deve definir um quadro conceitual que antecede ao início da pesquisa. Essa premissa é definida para garantir que os conceitos possam emergir sem viés conceitual pré-definido.
- A análise e a conceitualização são obtidas através do processo principal de coleta de dados e comparação constante, no qual cada fatia de dados é comparada com construtos e conceitos existentes, visando enriquecer uma categoria existente, formar uma nova ou estabelecer novos pontos de relação entre categorias.

Grounded Theory é um estilo de pesquisa qualitativa que busca gerar novas teorias através de alguns elementos básicos: conceitos, categorias e propriedades. A geração e o desenvolvimento destes elementos dá-se através de um processo iterativo, ou seja, não são gerados a priori e testados subsequente. A ênfase da *Grounded Theory* é o aprendizado a partir dos dados e não a partir de uma visão teórica existente. Entretanto, é interessante buscar um equilíbrio entre a teoria existente e o aprendizado a partir dos dados. Além disso, a maior diferença entre *Grounded Theory* (GT) e outros métodos de pesquisa qualitativa é seu foco específico no desenvolvimento da teoria através de uma contínua interdependência entre a coleta de dados e a análise.

Grounded Theory é um método que provê uma estrutura metodológica frequentemente ausente em outras abordagens qualitativas, sem sacrificar a flexibilidade ou o rigor, envolvendo um método sistemático de coleta e análise de dados (STRAUSS & CORBIN, 1990; CALLOWAY & KNAPP, 2005).

A pesquisa inicia focando na área de estudo e definindo a questão de pesquisa. A seguir, inicia-se a captura dos dados (*data collection*) de diferentes formas, incluindo entrevistas e

observações de campo. Uma vez capturados, os dados são analisados utilizando o método da comparação constante (*constant comparison*), procedimentos de codificação (*coding*) e amostra teórica (*theoretical sampling*). Uma vez isto realizado, teorias são geradas, com a ajuda de procedimentos interpretativos, antes de serem finalmente escritos e apresentados (DICK, 2002).

O método da comparação constante (*constant comparison*) é o coração do processo, habilitando a geração da teoria através da codificação sistemática e de procedimentos de análise. Primeiramente o pesquisador compara as entrevistas (ou outros dados) objetivando a emergência da teoria. Os resultados da comparação são codificados (*coding*), identificando categorias (equivalente a temas) e suas propriedades (sub-categorias). Ao codificar, certas proposições teóricas ocorrem. Elas podem ser relacionamentos entre as categorias ou sobre a categoria central do estudo. Com o emergir de outras categorias e propriedades, o relacionamento destas com a categoria central provê a teoria. Durante esse processo, quando as idéias e *insights* ocorrem, o pesquisador faz anotações para si mesmo sobre as categorias e propriedades e os relacionamentos entre elas. Essas anotações são chamadas de *memo*. Com a emergência da teoria, o pesquisador compara os dados com a literatura. *Grounded Theory* trata a literatura como uma outra fonte de dados a ser integrada na análise da comparação constante.

As categorias emergem dos dados e o pesquisador procura adicionar a sua amostra dados que aumentem a diversidade visando desenvolver e fortalecer a teoria emergente. Isso é conhecido como Amostra Teórica (*theoretical sampling*) que é um processo de coleta de dados para gerar teoria no qual o pesquisador colecciona, codifica e analisa os dados e decide quais dados serão os próximos a serem coletados. Claramente essa abordagem de coleta de dados realizada conjuntamente com a análise é bastante diferente das clássicas metodologias qualitativas que adotam uma abordagem pré-planejada e seqüencial.

Uma vez que o pesquisador atingiu a saturação teórica das categorias, ele procede a revisão, classificação e integração dos inúmeros *memos* relacionados às categorias, suas propriedades e os relacionamentos entre elas. Esse procedimento é chamado de *sorting* e é um procedimento essencial uma vez que coloca juntos dados fragmentados.

Os *memos* classificados geram um *framework* conceitual com as principais idéias e fatos sobre o que está sendo investigado. Sendo assim, a fase de escrever (*writing*) é simplesmente um produto do procedimento de *sorting*.

Enfim, *Grounded Theory* é um método de investigação estruturado que utiliza fases muitas vezes sobrepostas (Figura 15). *Data Collection*, *Coding* e *Memo* ocorrem simultaneamente desde o início. *Sorting* ocorre quando as categorias encontram-se saturadas e o *Writing* ocorre como etapa final. Apesar de estruturado, o método é flexível: em *Grounded Theory* a teoria é emergente, descoberta a partir dos dados.

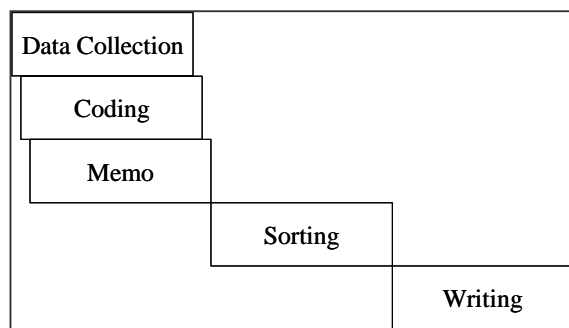


Figura 15: Fases da Grounded Theory (DICK, 2002).

Com a publicação do livro *Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques* (Strauss & Corbin, 1990), emergiram duas correntes distintas em *Grounded Theory*. O livro foi uma resposta de Strauss e Corbin aos pesquisadores que clamavam por um “manual” para *Grounded Theory* e estabelece procedimentos e etapas claros para a aplicação do método. A reação de Glaser foi a publicação do livro *Emergence vs. Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis* (Glaser, 1992), no qual critica a proposta de Strauss & Corbin (1990). No ponto de vista de Glaser, esta formalização é restritiva, prejudicando a emergência dos conceitos e forçando-os em um molde preconcebido.

Glaser (1992) discorda de duas questões fundamentais. A primeira, Strauss & Corbin (1990) sugerem quebrar o *coding* em quatro passos: *open*, *axial*, *selective* e *coding for process*, enquanto Glaser (1992) utiliza somente três: *open*, *selective* e *theoretical coding*, em níveis de incrementais de abstração. A segunda questão, Glaser (1992) rejeita o uso de *coding paradigm* e *conditional matrix*, projetados para servir de ferramentas no processo de

conceitualização. De acordo com Glaser, forçar a codificação através de um paradigma ou caminho condicional ignora a natureza emergente da *Grounded Theory*.

A corrente de *Grounded Theory* adotada nesse estudo segue os princípios propostos por Strauss e Corbin (1990) e utiliza o estudo de Pandit (1996), o qual define o processo de construção da *Grounded Theory* em cinco fases: desenho da pesquisa, coleta de dados, ordenação de dados, análise de dados e comparação com a literatura. Dentro destas fases, nove passos ou etapas são estabelecidos visando garantir o rigor da pesquisa (Tabela 10).

<i>FASE</i>		<i>ATIVIDADE</i>
FASE DESENHO DE PESQUISA		
<i>Passo 1</i>	<i>Revisão de literatura</i>	Definição da questão de pesquisa
<i>Passo 2</i>	<i>Seleção de casos</i>	Amostra teórica, não aleatória.
FASE COLETA DE DADOS		
<i>Passo 3</i>	<i>Desenvolver protocolo para coleta de dados rigoroso</i>	Empregar múltiplos métodos para coleta de dados
<i>Passo 4</i>	<i>Ir à campo</i>	Sobrepor coleta e análise de dados Métodos de coleta de dados flexíveis
FASE ORDENAÇÃO DE DADOS		
<i>Passo 5</i>	<i>Ordenar dados</i>	Colocar os dados coletados em ordem cronológica
FASE ANÁLISE DE DADOS		
<i>Passo 6</i>	<i>Analisar os dados do primeiro caso</i>	Usar codificação (<i>coding</i>)
<i>Passo 7</i>	<i>Amostra Teórica</i>	Replicação teórica através dos casos (Reiniciar no Passo 2 até a saturação teórica)
<i>Passo 8</i>	<i>Fechamento</i>	Atingir a saturação teórica, se possível
FASE COMPARAÇÃO DE LITERATURA		
<i>Passo 9</i>	<i>Comparar a teoria emergente com a literatura</i>	Comparações com quadros referenciais similares e conflitantes

Tabela 10: Processo de construção da Grounded Theory (PANDIT, 1996).

Mais uma consideração se faz importante em relação à *Grounded Theory*. Glaser (2001) descreve a *Grounded Theory* como “paradigmaticamente neutra”, podendo ser usada em estudos positivistas, interpretativistas ou críticos (ANNELLS, 1996; URQUHART, 2001).

Em estudos positivistas, *Grounded Theory* pode ser usada para desenvolver e testar hipóteses, com o pesquisador focando na descoberta de padrões nos dados e na predição (LEHMANN,

2003). Em estudos interpretativistas, *Grounded Theory* pode ser usada para obter melhor entendimento a respeito de um fenômeno, ficando o foco do pesquisador na construção de significados. Em estudos críticos, *Grounded Theory* pode ser usada para pesquisar por indícios estruturais e históricos, com o foco na crítica do *status quo* (ANNELLS, 1996).

Neste estudo, onde se busca analisar e entender o processo de monitoramento de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa e o relacionamento destes com a estratégia empresarial, será adotado o paradigma interpretativista, visando um melhor entendimento a respeito deste fenômeno. Além de considerarmos o paradigma interpretativista mais aderente à questão de pesquisa e à posição epistemológica do pesquisador, o mesmo vem ao encontro da corrente adotada, uma vez que Madill et al. (2000) definem a posição de Strauss & Corbin (1990) como interpretativista.

Finalizando, mais duas razões principais levaram a escolha da *Grounded Theory* para essa pesquisa. A primeira baseia-se na ênfase da *Grounded Theory* do aprendizado emergir a partir dos dados e não a partir de uma visão teórica existente, buscando um equilíbrio entre a teoria existente e o aprendizado a partir dos dados. Nosso objetivo não é partir de um modelo preconcebido que será validado ou testado através do campo. A revisão de literatura realizada foi considerada como uma outra fonte de dados a ser integrada na análise da comparação constante. Os temas e modelos estudados somente tangenciam a questão central de pesquisa. Enfim, a principal contribuição da revisão de literatura foi no refinamento da questão de pesquisa.

A segunda razão reside em uma das premissas da *Grounded Theory* que propõe que para produzir resultados úteis, as complexidades do contexto organizacional devem ser incorporadas no entendimento do fenômeno. Desta forma, entendemos que o lugar que a RSC ocupa no contexto organizacional, adicionando ou não poder ao conceito de sustentabilidade, e aproximando ou não os objetivos de RSC dos objetivos estratégicos corporativos, é um contexto importante e relevante a ser compreendido. Ou seja, duas características da *Grounded Theory* – indutiva e contextual – são aderentes com o paradigma interpretativista desta pesquisa.

7. GROUNDED THEORY EM CINCO FASES: ADAPTAÇÃO E APLICAÇÃO DO MÉTODO

Esta pesquisa foi conduzida utilizando como base o processo proposto por Pandit (1996) para construção da *Grounded Theory* (tabela 10). Algumas adaptações foram feitas em relação às fases e aos passos propostos (tabela 11).

FASE		ATIVIDADE
FASE DESENHO DE PESQUISA		
<i>Passo 1</i>	<i>Revisão de literatura</i>	Definição da questão de pesquisa
<i>Passo 2</i>	<i>Seleção de casos</i>	Amostra teórica, não aleatória.
<i>Passo 3</i>	<i>Desenvolver protocolo para coleta de dados rigoroso</i>	Empregar múltiplos métodos para coleta de dados
FASE COLETA DE DADOS		
<i>Passo 4</i>	<i>Ir à campo</i>	Sobrepôr coleta e análise de dados Métodos de coleta de dados flexíveis
FASE ORDENAÇÃO DE DADOS		
<i>Passo 5</i>	<i>Ordenar dados</i>	Colocar os dados coletados em ordem cronológica
FASE ANÁLISE DE DADOS		
<i>Passo 6</i>	<i>Analisar os dados</i>	Usar os conceitos de <i>coding</i> e <i>memo</i>
<i>Passo 7</i>	<i>Amostra Teórica</i>	Replicação teórica através dos casos (Reiniciar no Passo 4 até a saturação teórica)
<i>Passo 8</i>	<i>Fechamento</i>	Atingir a saturação teórica, se possível
FASE COMPARAÇÃO DE LITERATURA		
<i>Passo 9</i>	<i>Comparar a teoria emergente com a literatura</i>	Comparações com quadros referenciais similares e conflitantes

Tabela 11: Fases e Passos da Grounded Theory (adaptado de PANDIT, 1996).

A principal adaptação foi feita na fase de análise de dados. Pandit (1996) propõe que se inicie com a análise do primeiro caso, replicando os dados analisados através dos casos seguintes, reiniciando no passo 2, a partir da seleção de novos casos, até a saturação teórica. Nesta pesquisa os casos foram todos selecionados previamente à fase de coleta de dados, utilizando critérios claramente definidos e aderentes à questão a ser investigada. Após uma primeira coleta de dados em todos os casos selecionados, iniciou-se o processo de análise. Foi mantida

a premissa da amostra teórica, na qual o pesquisador coleciona, codifica, analisa os dados e decide quais os novos dados a serem coletados, uma vez que o pesquisador retornou a alguns dos casos selecionados (passo 4), justamente com o objetivo de adicionar dados específicos visando desenvolver a teoria emergente. Uma segunda adaptação, decorrente da adaptação descrita acima, foi realizada no passo 3 (Desenvolver protocolo para coleta), o qual deixou a fase de Coleta de Dados e passou a fazer parte da Fase de Desenho de pesquisa.

Nas próximas seções descrevemos a condução da pesquisa de acordo com a Tabela 11.

7.1 FASE DESENHO DE PESQUISA

O passo 1 - Revisão de literatura - na construção da *Grounded Theory* estabelece como resultado a clara definição da questão de pesquisa.

Conforme apresentado na seção 2, essa pesquisa busca investigar o seguinte problema:

- Como integrar a gestão das informações relativas a RSC aos indicadores de desempenho tradicionais na concepção dos sistemas de Inteligência de Negócio?

Já no passo 1 os princípios da *Grounded Theory* puderam ser percebidos. Embora todo o processo não seja relatado neste documento, a revisão de literatura iniciou com quatro questões de pesquisa, as quais contemplavam desde perguntas relativas à concepção e ao planejamento de sistemas de Inteligência de Negócio, considerando-se sua aderência (ou não) à estratégia e objetivos de negócio da empresa, até perguntas que buscavam identificar alguma relação entre a maneira de conceber o sistema e o uso da informação.

Ou seja, o objetivo geral da pesquisa estava voltado muito mais para um mapeamento e posterior modelo para a Concepção de Sistemas de Inteligência de Negócio, onde a RSC ocupava um papel marginal. As idéias geradas e a reflexão decorrente delas permitiram que chegássemos à principal contribuição da revisão de literatura que foi o refinamento e a clara definição da questão de pesquisa.

O passo 2 - Seleção de Casos - salienta a importância da seleção de uma amostra teórica, não aleatória. A técnica de Amostra Teórica (GLASER & STRAUSS, 1967) chama a atenção para a importância da relevância na seleção dos casos. Ou seja, o processo de seleção deve garantir que uma área significativa para o objetivo de pesquisa seja endereçada – nessa pesquisa, a atuação na área de Sustentabilidade ou Responsabilidade Social Corporativa.

Sendo assim, a seleção dos casos obedeceu à estratégia de *criterion sampling* (MILES & HUBERMAN, 1990; DUBÉ & PARE, 2003), a qual identifica casos que atendam a critérios úteis para garantir a qualidade dos dados coletados. A lógica do *criterion sampling* é identificar casos que atendam a alguns critérios de importância previamente definidos. Nesse estudo, todos os casos selecionados devem atender à área significativa já descrita anteriormente - a atuação na área de Sustentabilidade ou Responsabilidade Social Corporativa. Para isso foram estabelecidos os seguintes critérios, dos quais as empresas selecionadas deveriam atender a, no mínimo, um: (1) Ser aderente ou signatária de diferentes Princípios, Normas, Certificações ou Relatórios relacionados a sustentabilidade (descritos nas Tabelas 7, 8 e 9 na seção 5.13 da Revisão de Literatura); (2) Constar no Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade (IDJS) e/ou no Índice de Sustentabilidade Empresarial Bovespa (ISE) e (3) Ser objeto de premiações como uma empresa reconhecida no mercado pela sua atuação na área de sustentabilidade. Enfim, foram selecionadas cinco empresas cujo perfil e os critérios atendidos encontram-se na Tabela 12.

Empresa	Setor	Porte (Relatório Anual 2005)	Critérios Atendidos
FIN1	Financeiro	Lucro líquido: R\$ 1.838 milhões 29.504 Funcionários	- ISE - Princípios do Equador
FIN2	Financeiro	Lucro líquido: R\$ 1.436 milhões 28.135 Funcionários	- Pacto Global - Metas do milênio - Agenda 21 - ISO 14001 - GRI - IDJS - Princípios do Equador - <i>Carbon Disclosure Project</i> - <i>Sustainable Banking Award 2006 - Financial Times</i> - <i>World Business Awards 2006 in support of the Millennium Development Goals</i> - <i>Global 100 Most Sustainable Corporations in the World 2006</i> - <i>WEC Gold Medal 2006 for International Corporate Achievement in Sustainable Development</i>
FIN3	Financeiro	Lucro líquido: R\$ 5.251 milhões 51.765 Funcionários	- Pacto Global - Metas do milênio - ISO 14001 (em análise) - Indicadores Ethos - Balanço social Ibase - GRI - Princípios do Equador - ISE - IDJS
COS1	Cosméticos	Lucro líquido: R\$ 2.282 milhões 4.190 Funcionários	- Pacto Global - Metas do milênio - Agenda 21 (não são signatários, mas seguem) - ISO 14001 - Indicadores Ethos - Balanço social Ethos - GRI - ISE
IND1	Indústria	Vendas líquidas: R\$ 600 milhões 1.500 Funcionários	- ISO 14001 - OHSAS 18001 - Prêmio de “Excelência Ambiental Gerando Desenvolvimento Sustentável” - <i>Gold Quill Award</i> - “150 melhores Empresas para Você Trabalhar” (2002, 2003, 2004 e 2005)

Tabela 12: Quadro resumo das Empresas Seleccionadas.

Finalmente, no passo 3 foi desenvolvido o protocolo para coleta de dados, utilizando-se múltiplos métodos no sentido de garantir o rigor metodológico. Em todos os casos os dados foram coletados a partir de:

- Entrevistas semi-estruturadas
- Documentação (Relatório Anual, Balanço Social e *Website*)

Um protocolo de pesquisa foi elaborado para guiar todo o processo de coleta de dados. As entrevistas foram realizadas pelo pesquisador e gravadas. A única exceção se deu no caso da empresa IND1, onde as entrevistas foram realizadas por um outro pesquisador e a análise das entrevistas foi feita com base no material transcrito. O protocolo de pesquisa utilizado incluía a maioria das questões usadas no protocolo de pesquisa elaborado para este estudo. As transcrições foram lidas e incorporadas na análise e, conseqüentemente, nos resultados. O caso IND1 é bastante representativo uma vez que a organização em questão não somente possui um nível de maturidade bastante alto na integração de sustentabilidade ao negócio, inclusive utilizando o BSC de Sustentabilidade, como também é um caso no qual o uso dos sistemas de Inteligência de Negócio está totalmente estruturado, possuindo papel fundamental e bem definido nesta integração. Nos outros casos analisados, a pobreza no uso de sistemas de Inteligência de Negócio realça lacunas que, supostamente, esses sistemas poderiam suprir. O caso IND1 evidencia, corrobora e define qual o papel dos sistemas de Inteligência de Negócio.

A coleta de dados focou em explorar assuntos relativos a três grandes temas: (1) Estrutura organizacional, Planejamento estratégico e Responsabilidade Social Corporativa, (2) Indicadores de RSC e (3) Sistematização dos indicadores. No primeiro tema investigou-se a relação da estrutura organizacional e de governança com a RSC, o uso ou não de modelos ou metodologias utilizadas no planejamento estratégico, as etapas e seqüência delas e os envolvidos. O segundo tema estreitou a investigação em relação à ligação do planejamento estratégico com RSC, buscando identificar em que momento os objetivos de RSC são definidos, quais dimensões de indicadores eram usadas, a existência de múltiplas perspectivas de análise e quem são os responsáveis por RSC na organização. Finalmente, o terceiro tema buscou investigar qual o papel dos sistemas de Inteligência de Negócio no monitoramento e acompanhamentos dos indicadores de RSC, ou seja, como se dá o processo de coleta, consolidação, análise e distribuição desses indicadores e qual a integração com os sistemas de

Inteligência de Negócio já existentes. O protocolo de entrevistas é apresentado no Apêndice A.

7.2 FASE COLETA DE DADOS

O Passo 4 foca a sobreposição da coleta e análise de dados, garantindo que os dados sejam coletados e analisados simultaneamente. Essa sobreposição permitiu que ajustes fossem feitos em função de achados emergentes, mantendo a flexibilidade nos métodos de coleta de dados. Desta forma, as entrevistas iniciaram com questões amplas para tornarem-se mais específicas, com a teoria emergindo dos dados e dos informantes. Os estágios iniciais consistem primariamente de temas, tornando-se mais elaborados com o desenvolver do estudo. Outro fato decorrente da sobreposição de coleta e análise foi uma seleção mais direcionada dos respondentes. Por exemplo, a partir da emergência da teoria identificou-se categorias que deveriam ser melhor desenvolvidas e que envolveram entrevistas com novos respondentes, ampliando a diversidade de respondentes.

Todas as entrevistas foram individuais e iniciaram em março de 2006, estendendo-se até setembro de 2006. A Tabela 13 apresenta um quadro resumo das entrevistas.

Empresa	Origem	Respondentes	Tempo médio
FIN1	Nacional	Primeira rodada: - gerente de negócio produto1* - gerente executivo de planejamento - analista pleno de planejamento	Uma hora e meia
		Segunda rodada: - gerente de negócio produto1* - gerente de negócio produto2 Total: 4 respondentes 5 entrevistas	Uma hora
FIN2	Internacional	Primeira rodada: - gerente executivo de sustentabilidade - gerente de negócio produto1 - gerente de negócio produto2 - analista pleno de sustentabilidade*	Duas horas
		Segunda rodada: - analista pleno de sustentabilidade* Total: 4 respondentes 5 entrevistas	Uma hora e meia
FIN3	Nacional	Primeira rodada: - coordenador de sustentabilidade - gerente de negócio produto1 - gerente de área de suporte Total: 3 respondentes 3 entrevistas	Uma hora e meia
COS1	Nacional	Primeira rodada: - coordenador de sustentabilidade	Quatro horas e meia
		Segunda rodada: - gerente executivo de planejamento - analista de sistemas Total: 3 respondentes 3 entrevistas	Uma hora e meia
IND1	Internacional	Primeira rodada: - diretor de qualidade e meio ambiente - diretor de comunicação social - gerente de TI - analista de sistemas 1 - analista de sistemas 2 Total: 5 respondentes 5 entrevistas	Duas horas

Tabela 13: Quadro resumo das Entrevistas.
Nota: * Mesmo respondente.

7.3 FASE ORDENAÇÃO DE DADOS

Nessa fase os dados coletados foram colocados em ordem cronológica. Em cada caso estudado, os eventos foram ordenados cronologicamente desde o início da preocupação das empresas com RSC, as mudanças em relação ao escopo e ao monitoramento dos indicadores sócio-ambientais e a evolução na estrutura organizacional para contemplar o conceito de sustentabilidade. A atividade de ordenação cronológica evidenciou, inclusive, mudanças de nomenclatura, como Responsabilidade Sócio-Ambiental, passando para Responsabilidade Social Corporativa até Sustentabilidade. Interessante colocar que os movimentos iniciais, muito mais voltados para projetos filantrópicos, sequer possuíam um nome institucional.

7.4 FASE ANÁLISE DE DADOS

Uma vez ordenados os dados, inicia-se a Fase de Análise de dados que é a essência da *Grounded Theory* e baseia-se no método da comparação constante (*constant comparison*).

A partir das entrevistas e da leitura da documentação foi redigida uma detalhada descrição de cada empresa. Para elaborar tal descrição, os dados foram examinados e codificados focando nos três grandes blocos de informações nos quais o protocolo de entrevistas foi estruturado.

A partir disto, diferentes fases da *Grounded Theory* foram sendo utilizadas:

- Os dados foram lidos e categorizados em conceitos sugeridos pelos próprios dados. Essa técnica de análise é o *Coding*, que reside em identificar possíveis categorias, suas propriedades e relacionamentos.
- Os conceitos que emergiram da análise foram organizados em temas.
- Enfim, os temas deram origem às categorias e os conceitos às propriedades ou sub-categorias, estabelecendo o relacionamento entre elas (*axial coding*).
- Nesse momento as primeiras proposições teóricas ocorreram, iniciando a elaboração dos *memos*.
- Esse processo foi realizado para cada caso investigado. A cada caso as experiências eram sistematicamente comparadas entre si.

Após todos os casos terem sido analisados, os dados foram então re-examinados e re-codificados utilizando o esquema de categorias e propriedades identificado, de acordo com o método da comparação constante.

A estrutura de categorias e propriedades que emergiu contemplava condições, estruturas, características e eventos associados à incorporação dos indicadores no planejamento estratégico. Entretanto, quando os dados foram re-examinados, novos conceitos emergiram, mas os mesmos não se acomodavam no conjunto de categorias e propriedades existente, gerando questionamentos em relação ao modelo. Essas descobertas levaram a novas entrevistas em algumas das empresas buscando uma melhor compreensão e desenvolvimento do conjunto de categorias, propriedades e seus relacionamentos, retornando ao passo 4 na fase de Coleta de Dados. Por exemplo, uma propriedade que emergiu fortemente de alguns casos indicou que a integração de sustentabilidade à estratégia de negócio era fortemente dependente de uma Visão top-down. Entretanto, em um dos casos, as iniciativas de RSC possuíam indicadores de negócio, mas a Visão top-down era inexistente. Ou seja, em um primeiro momento essa propriedade parecia contraditória.

As novas entrevistas foram examinadas e codificadas, incorporando então os novos conceitos emergentes dos dados. A partir disso, todos os dados, tanto da primeira rodada de coleta quando da segunda, foram re-examinados levando a um refinamento dos conceitos iniciais. Desta forma, a estrutura de categorias e propriedades foi enriquecida, identificando-se relacionamentos mais complexos.

A interação entre dados e conceitos chegou ao fim quando as re-análises não fizeram mais surgir novas categorias ou sub-categorias e nem questionamentos em relação as já existentes, atingindo, então, a saturação teórica.

Na análise dos dados ficou evidente a importância de uma triangulação não somente de métodos de coleta de dados (entrevistas, documentação ...), mas também através das fontes dos dados (diferentes respondentes, de diferentes áreas e níveis organizacionais). Os diferentes perfis de entrevistados foram de extrema relevância para compreender conceitos aparentemente contraditórios ou, no mínimo, obscuros, principalmente nas questões referentes à sistematização dos indicadores.

7.5 FASE COMPARAÇÃO DE LITERATURA

Na última fase da *Grounded Theory*, confrontamos o modelo que emergiu da fase de análise com os quadros referenciais e modelos já existentes na literatura e encontramos uma série de similaridades e reforços, que auxiliaram no refinamento e promoveram uma reorganização de algumas categorias e propriedades, mas também alguns conflitos, que levantaram questionamentos. A seguir descrevemos um exemplo da contribuição do confronto com a literatura no refinamento do modelo.

O modelo que emergiu apresenta claramente dois eixos centrais e complementares. Um eixo é como categorizar os indicadores de desempenho integrando-os aos indicadores tradicionais. O outro eixo, muito mais amplo e claramente evidenciado no modelo proposto, é que os grandes direcionadores para incorporar sustentabilidade à estratégia de negócio baseiam-se no contexto institucional, organizacional e humano de cada empresa.

Ao confrontar com a literatura, encontramos no modelo de Wood (1991) (seção 5.9) um reforço ao modelo emergente. Wood (1991) questionou as quatro categorias que Carrol (1979) e Wartick e Cochran (1985) indicam como representantes dos princípios de RSC sob o argumento de que “categorias distinguem diferentes tipos de fenômenos, mas não representam motivadores ou verdades fundamentais”. Isso vem ao encontro do modelo aqui emergente o qual baseia-se em dois eixos complementares.

Um dos eixos é a organização e classificação do conceito de RSC em torno dos *stakeholders* ou de áreas - como legal, ético, ambiental, social, clientes, comunidades – é o que Wood (1991) entende como “categorias distinguem diferentes tipos de fenômenos”. Essa perspectiva de categorização em função do fenômeno é fortemente visualizada nos modelos de Abbot & Monsen (1979) e Clarkson (1995) (seção 5.11) e nos Princípios, Normas, Certificações e Relatórios relacionados à sustentabilidade (Tabelas 7, 8 e 9) (seção 5.13) .

Já os modelos de Eells (1960) e Walton (1967) (seção 5.7), Blau e Scott (1962), Emery & Trist (1965) e Zenisek (1979) (seção 5.8), representantes do outro eixo, preocupam-se mais em ser um quadro referencial para entender os “motivadores” da RSC, de acordo com o

comportamento organizacional, os principais beneficiários, o ambiente concorrencial, entre outros.

Carrol (1979), Wartick e Cochran (1985) e Wood (1991) (seção 5.9) marcam o início da busca pela integração dessas duas perspectivas de RSC propondo os modelos de CSP (*Corporate Social Performance*). Tais modelos ainda são modelos para entender – quais são os “motivadores”? - e organizar – em quais “categorias”? - o conceito de RSC, sem uma preocupação maior em integrá-los a modelos tradicionais de gestão, embora reforcem os conceitos do modelo aqui proposto.

Além de revisitar a literatura inicialmente investigada, a qual auxiliou no refinamento da questão de pesquisa, novas fontes foram buscadas com o objetivo de ampliar e desenvolver o modelo.

Visando enriquecer em especial o eixo do modelo proposto relativo à organização do conceito de RSC em torno das categorias - legal, ético, ambiental, social, clientes, comunidades ... e seus indicadores, foram analisados relatórios anuais de sustentabilidade de cinco organizações em três setores diferentes de negócio: duas empresas do setor de papel e celulose, duas empresas do setor de energia elétrica e uma empresa do setor de mineração. Os critérios adotados para seleção dessas empresas foram os mesmos para a seleção dos casos: (1) ser aderente ou signatária de diferentes Princípios, Normas, Certificações ou Relatórios relacionados à sustentabilidade (todas publicam relatório anual de sustentabilidade ou balanço social); (2) Constar no Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade (IDJS) e/ou no Índice de Sustentabilidade Empresarial Bovespa (ISE) (todas as cinco empresas estão no ISE e duas delas no IDJS). Além desses critérios, um critério complementar foi o setor de atuação, na busca pela ampliação nos setores estudados.

Além dos relatórios dessas empresas específicas, também foi analisado o relatório social do setor de varejo, elaborado pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas (EAESP FGV), o qual apresenta uma compilação dos indicadores de RSC no setor em questão.

Concluindo, o retorno à literatura original e a busca direcionada de novas fontes, evidenciaram um dos pontos fortes do método da *Grounded Theory*, enriquecendo os resultados não só pelo reforço, como também pelos questionamentos.

8. RESULTADOS

Nossa questão de pesquisa de como integrar a gestão das informações relativas a RSC aos indicadores de desempenho tradicionais na concepção dos sistemas de Inteligência de Negócio levou-nos ao entendimento de que a maneira como a RSC está inserida no contexto organizacional e institucional, adiciona ou não poder ao conceito de sustentabilidade, aproximando ou não os objetivos da RSC dos objetivos estratégicos corporativos. Esse entendimento são os “motivadores” ou “verdades fundamentais” para a incorporação de sustentabilidade à estratégia da organização.

O modelo apresentado na Figura 16 representa o resultado principal deste estudo que buscou analisar e entender o processo de monitoramento de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa e o relacionamento destes com a estratégia empresarial.

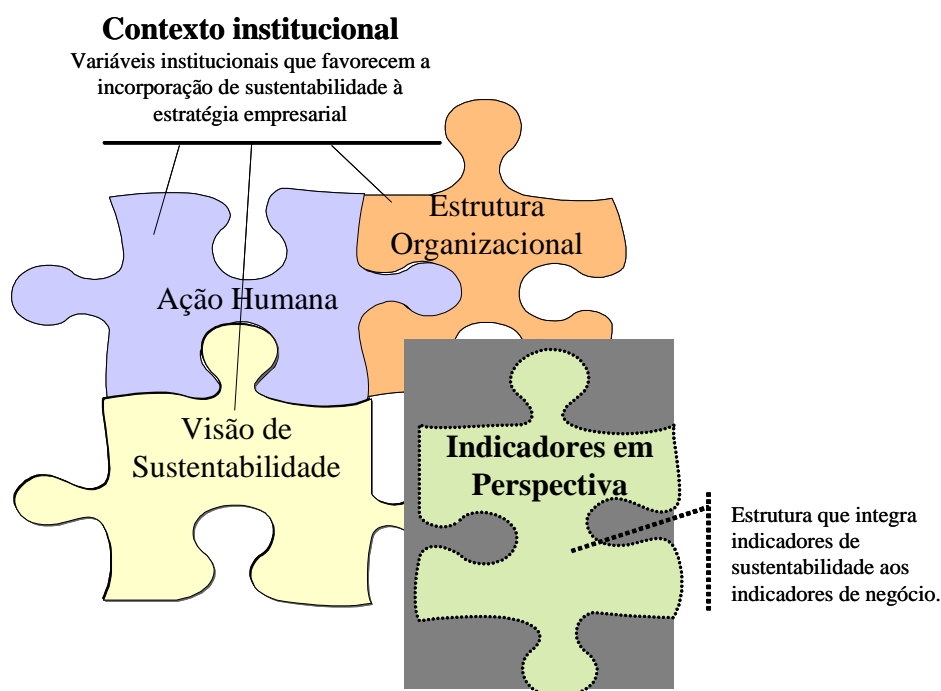
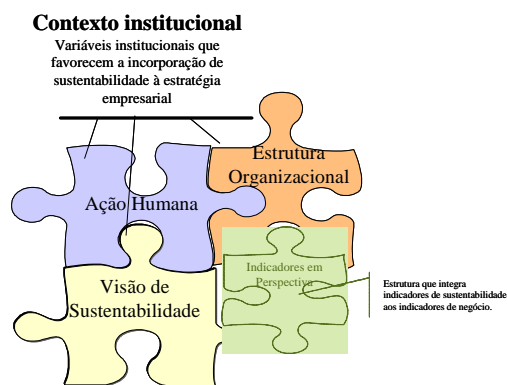


Figura 16: Modelo para Integração de Sustentabilidade ao Negócio.

O modelo aqui proposto, emergente da análise dos casos estudados e confrontado com a literatura existente, baseia-se em dois eixos centrais e complementares. Um deles, identifica um conjunto de variáveis institucionais as quais favorecem e motivam a incorporação de sustentabilidade à estratégia empresarial. O outro, propõe uma estrutura que integra indicadores de sustentabilidade aos indicadores de negócio, categorizando-os de tal forma a promover uma visão multidimensional da organização. Ao primeiro eixo do modelo denominamos **Contexto Institucional**, e ao segundo, **Indicadores em Perspectiva**.

As próximas seções descrevem em detalhes os dois eixos centrais do modelo e as categorias que os compõem. Uma síntese dos casos estudados – FIN1, FIN2, FIN3, COS1 e IND1, encontra-se nos apêndices B a F.

8.1 CONTEXTO INSTITUCIONAL



O que chamamos de Contexto Institucional é o eixo mais amplo do modelo proposto, onde estão identificados os grandes direcionadores para incorporar sustentabilidade à estratégia de negócio, os quais baseiam-se em três grandes categorias

– **Ação Humana, Estrutura Organizacional e Visão de Sustentabilidade**, totalmente interdependentes. O surgimento desse eixo evidencia claramente a característica contextual da *Grounded Theory* quando adotada sob um paradigma interpretativista.

Cada uma das categorias é caracterizada por propriedades que se relacionam (Figura 17).

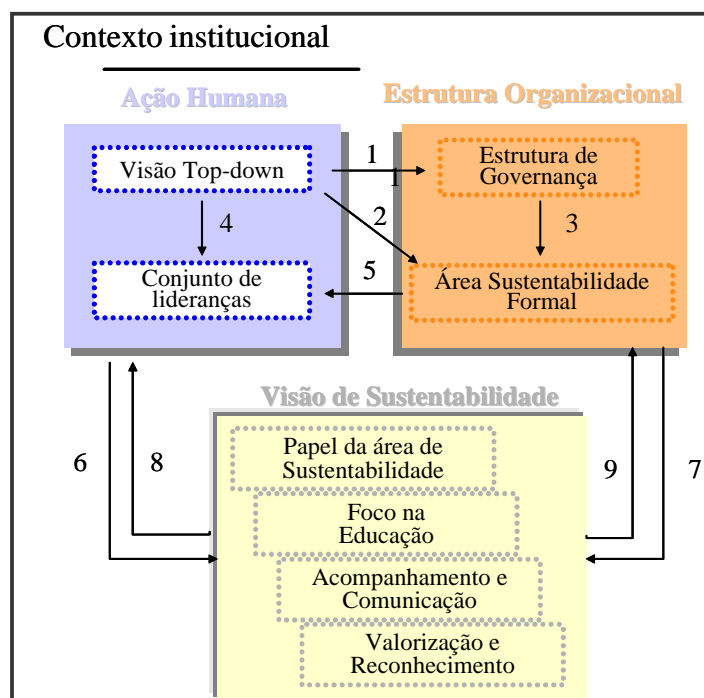


Figura 17: Categorias e propriedades do Contexto Organizacional.

A partir de uma Visão top-down do executivo ou executivos principais da organização em relação à sustentabilidade, a Estrutura Organizacional é adequada no sentido de implementar esse conceito, através da criação de Estruturas de Governança, como comitês e comissões voltados para as questões de sustentabilidade (seta 1), e da inserção formal no organograma da empresa de uma área cuja atuação principal seja a incorporação da sustentabilidade na estratégia da empresa (seta 2). A própria Estrutura de Governança criada reforça a Estrutura Formal da Área de Sustentabilidade (seta 3). Essa mesma Visão top-down atua como um agente disseminador do conceito de sustentabilidade, dando-lhe significado e viabilizando o surgimento de um Conjunto de Lideranças que fomentam o “pensamento socialmente responsável” no negócio (seta 4). Esse Conjunto de Lideranças também é fomentado pela Formalização da Área de Sustentabilidade na estrutura organizacional (seta 5). Finalmente, a **Ação Humana** e a **Estrutura Organizacional** atuam na formação daquilo que é a **Visão de Sustentabilidade** da empresa (setas 6 e 7), a qual passa por definir o Papel da área de sustentabilidade, com foco em Educação, promovendo um Acompanhamento Periódico das ações da empresa e Comunicação dos resultados, e estabelecendo mecanismos de Valorização

e Reconhecimento pela atuação sustentável. E a consolidação da **Visão de Sustentabilidade** na organização reforça a **Ação Humana** e a **Estrutura Organizacional** (setas 8 e 9).

8.1.1 AÇÃO HUMANA

Duas importantes propriedades emergiram na categoria Ação Humana: (1) Visão top-down e (2) Conjunto de lideranças.



8.1.1.1 VISÃO TOP-DOWN

Claramente a Visão top-down é o grande direcionador da incorporação da sustentabilidade à estratégia empresarial, atuando como um fator clarificador do conceito de RSC e capacitando o engajamento de todos. Em todas as organizações estudadas que apresentaram um maior nível de maturidade em relação à adoção da sustentabilidade, fica clara que a incorporação de RSC é a partir de um processo Top-Down.

A crença do principal executivo ou executivos, que chamamos de Visão top-down, é o ponto de partida do qual emana o ideal de sustentabilidade. Que crença é esta? A crença de que o crescimento empresarial necessita de uma sociedade com condições de oferecer qualidade de vida aos cidadãos, preservando o meio-ambiente e os recursos naturais. E a iniciativa privada tem papel fundamental e determinante nisso. A crença de que é possível, sim, conciliar resultados financeiros com responsabilidade social e ambiental.

Em uma das empresas estudadas (FIN2), a qual apresentou um alto nível de maturidade em relação à incorporação de RSC ao negócio, um comentário de um respondente ilustra e reforça essa propriedade:

“Esse negócio de sustentabilidade só existe porque veio de cima para baixo”.
(FIN2)

Mas não basta vir de cima para baixo. O ideal de sustentabilidade destes líderes fomenta idéias que se difundem dentro das equipes transformando-se em práticas organizacionais. Com isso estabelece-se um ciclo que gera as condições necessárias para que as práticas de RSC realmente permeiem naturalmente o dia-a-dia das pessoas.

Isso reforça dois dos grandes direcionadores de RSC (Zadek et al, 1997) (seção 5.6) os quais baseiam-se em (1) Valores, caracterizando uma mudança dos valores das empresas em não somente sentir-se responsável pela criação de riqueza, mas também por produtos sociais e ambientais e (2) Estratégia, ser mais social e ambientalmente responsável é importante para a estratégia de desenvolvimento da empresa.

8.1.1.2 CONJUNTO DE LIDERANÇAS

Partindo de uma Visão top-down, busca-se o desenvolvimento de mecanismos que fomentem a criação de um comportamento organizacional voltado para o pensamento sustentável, daí a emergência de lideranças e a própria adequação da Estrutura Organizacional. Na verdade trata-se de gerar as condições necessárias para que as práticas de RSC realmente permeiem naturalmente o dia-a-dia das pessoas.

“Os assuntos sociais e ambientais são de responsabilidade de todos, que começa com o presidente (de IND1), e que segue as diretrizes do Conselho diretivo da *holding*.”

IND1

Uma questão interessante emerge quando confrontamos esses resultados aos modelos de Carrol (1979), Wartick e Cochran (1985) e Wood (1991) (seção 5.9), os quais propõem o conceito do Desempenho Social Corporativo. O *framework* inicial proposto por Carrol (1979) é aprofundado por Wartick e Cochran (1985) e Wood (1991), sendo que este último autor

apresenta um modelo que é baseado em três grandes pilares. O primeiro deles, Princípios da Responsabilidade Social Corporativa, subdivide-se em três níveis (Institucional, Organizacional e Individual).

O nível institucional segue o princípio da legitimidade no qual a sociedade tem o direito de estabelecer um equilíbrio de poder entre as empresas e definir suas funções legítimas, focando nas obrigações do negócio como uma instituição social e estabelecendo punições para o não cumprimento de tais obrigações. Ou seja, a empresa atua de forma sustentável como uma “resposta” a legislações e regulamentações, e não por iniciativa própria. Isso foi claramente identificado em alguns dos casos estudados (casos FIN1 e FIN3), os quais não possuíam o conceito de RSC realmente incorporado ao negócio, somente reagindo ao ambiente regulatório, reforçando o comportamento organizacional e os direcionadores de RSC identificados por Sethi (1975) e Zadek et al (1997) (seção 5.6).

O nível organizacional baseia-se no princípio da responsabilidade pública, no qual a empresa examina seu papel no ambiente para definir suas responsabilidades sociais. Ou seja, ela é responsável por consertar o que quebrou ou resolver problemas sociais que a afetam. É nesse nível que percebemos a aderência com a Visão top-down e o conjunto de lideranças. Essas características foram fundamentais para a criação e pulverização do significado de RSC para a organização (casos FIN2, COS1 e IND1). É a Ação Humana, a qual expressa alguma coisa fundamental que as pessoas acreditam ser verdade ou um valor básico que motiva as pessoas a agirem. É isso que leva, por exemplo, uma empresa a ser signatária e buscar aderência ao Pacto Global ou Metas do Milênio. Ela não o faz por obrigação ou receio de punição legal.

Finalmente, o nível individual segue o princípio de que o direito e a responsabilidade dos indivíduos para decidir e agir estão dentro dos limites das restrições éticas, econômicas e legais. Ou seja, o foco é na escolha e no desejo humano, observando as opções e oportunidades disponíveis para os atores individuais dentro do seu contexto organizacional.

Isso também pode ser percebido em duas das organizações estudadas: FIN1 e FIN3. Em FIN3, ilustramos com o depoimento de um respondente explicando o porquê de existirem práticas com diferentes níveis de maturidade:

“... dentro de algumas áreas de negócio existem pessoas muito convencidas, muito convictas da questão de sustentabilidade. Então elas trazem isso para dentro da operação delas, do dia-a-dia, de forma muito forte.”

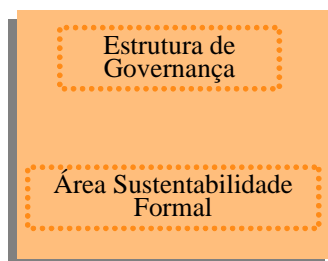
FIN3

Em FIN1, as práticas de RSC identificadas eram resultantes da ação de executivos, os quais possuíam um determinado nível de decisão, mas não estavam inseridos no *board* da empresa. Estes agem como atores morais que percebem e exercitam escolhas no serviço à RSC. Em um primeiro momento, isso pode parecer um “caso de negócio” (Resultado Tríplice), uma vez que o ator pergunta-se como a sustentabilidade social (ou ambiental) reverte em sustentabilidade econômica. Entretanto, o conceito do “caso de negócio” parte da premissa de que as empresas seguem as estratégias dos acionistas através da sustentabilidade ambiental ou social. Nesse caso, não existe uma estratégia de sustentabilidade. Os objetivos estratégicos resumem-se em resultados econômicos e, no exemplo citado, os indicadores para aquela prática de RSC não consideram os impactos sociais ou ambientais, apesar dos mesmos estarem presentes, limitando-se única e exclusivamente a indicadores financeiros. Essa constatação é reforçada no modelo de Blau e Scott (1962) e Zenisek (1979) (seção 5.8), no qual empresas que possuem como grupo beneficiário primário os proprietários, posicionam-se dentro do continuum de RSC em direção ao seu nível mínimo. Claramente de todos os casos estudados, esse é o que se apresenta no estágio mais inicial de sustentabilidade.

Enfim, parece-nos que os Princípios da Responsabilidade Social Corporativa e seus três níveis são muito úteis para se categorizar, mas não são determinantes para se verificar a incorporação de RSC à estratégia. Mesmo tendo-se iniciativas de RSC nos três níveis, percebemos que somente a sua introdução no nível organizacional é que permite a criação de um caminho para a real incorporação de sustentabilidade à estratégia de negócio. Isso em momento algum invalida os modelos propostos na literatura, somente confronta-os e reforça o fato de que esses modelos existentes são voltados para compreender e fornecer referenciais teóricos de RSC, sem foco na sua integração à estratégia empresarial. Esse confronto é uma das bases da *Grounded Theory*, que permite-nos enriquecer o modelo emergente à luz da teoria.

8.1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Estrutura Organizacional



Apesar da Ação Humana ser o grande agente disseminador do conceito de sustentabilidade, identificou-se de essencial importância a criação e a adequação da Estrutura Organizacional para dar vazão a essa disseminação.

8.1.2.1 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A estrutura de governança da organização deve refletir a preocupação com os conceitos de sustentabilidade, possuindo conselhos diretivos, comitês e comissões voltados para a discussão das questões de RSC. Essas instâncias possuem funções que vão desde o exame de projetos da empresa à luz dos aspectos sociais e ambientais, por exemplo, diminuição do uso de água como matéria-prima de um produto, troca de produtos não orgânicos por biodegradáveis ou definição de critérios sócio-ambientais (que não os já definidos em lei) para concessão de micro-crédito, até a supervisão e implementação do BSC de Sustentabilidade, no caso das empresas que o utilizam. Estas estruturas são complementares aos diretores executivos, devendo ter periodicidade formalmente estabelecida para as reuniões ou podendo ser acionadas a qualquer momento para a discussão de alguma questão específica.

8.1.2.2 ÁREA DE SUSTENTABILIDADE FORMAL

Complementar às instâncias descritas acima, identificou-se que a criação e formalização de uma área de sustentabilidade como parte integrante da diretoria executiva é fator fundamental.

Um dos casos estudados (FIN3) ilustra claramente que somente a existência de uma estrutura de governança com instâncias voltadas para a discussão das questões de RSC não é suficiente para realmente incorporar sustentabilidade ao negócio. Apesar da existência de um comitê responsável pelas políticas e diretrizes de RSC e de uma comissão para execução dessas políticas, as ações de sustentabilidade podem permanecer descoladas da estratégia da empresa. Uma explicação para isso pode ser o fato de que o presidente do comitê responsável pelas políticas e diretrizes de RSC tem a questão de sustentabilidade como somente mais uma das suas atribuições, não sendo sua função principal.

Outro exemplo constatado em FIN3 e que reforça a necessidade de uma estrutura formal em nível executivo, é a existência na organização de inúmeras práticas de RSC em níveis de maturidade totalmente diferentes. Os diferentes níveis de maturidade relacionam-se a categoria Ação Humana, uma vez que as melhores práticas são encontradas em áreas ou fortemente regulamentadas ou nas quais existem líderes realmente convencidos do valor da sustentabilidade nos negócios. A existência de uma estrutura executiva poderia minimizar essas discrepâncias decorrentes de uma falta de coordenação na execução dos projetos, trazendo o alinhamento a partir do nível executivo da organização.

Enfim, a existência de uma área de sustentabilidade busca garantir e desenvolver planos de sustentabilidade para cada área de negócio a partir do planejamento estratégico corporativo, garantindo a interdependência nos objetivos estratégicos. Por um lado, cada diretor executivo de unidade de negócio ou produto passa a ter que elaborar um plano de sustentabilidade para a sua área e, por outro lado, a área de sustentabilidade tem seus objetivos refletidos nas áreas de negócio, por exemplo, aumentar o número de produtos sustentáveis gerados.

A formalização no organograma da empresa de uma diretoria executiva – e por isso fazendo parte do *board* - voltada para a sustentabilidade, ficou claramente evidenciado como uma medida efetiva no sentido de implementar os conceitos de RSC na estratégia empresarial. É uma maneira de, oficial e formalmente, atribuir a importância dada pelas lideranças à sustentabilidade.

“Temos uma diretoria executiva (de sustentabilidade) que responde direto ao presidente do FIN2, e como uma diretoria executiva, tem seu plano e objetivos estratégicos e seus recursos orçamentários próprios ela (a diretoria executiva de sustentabilidade) não está lá, embaixo de uma diretoria qualquer, com um pedacinho do orçamento que ninguém sabe o que faz.”

FIN2

“Foi criada a diretoria de sustentabilidade para atender a necessidade cada vez maior de integrar os assuntos ligados à sustentabilidade e dar a importância estratégica devida a esse tema.”

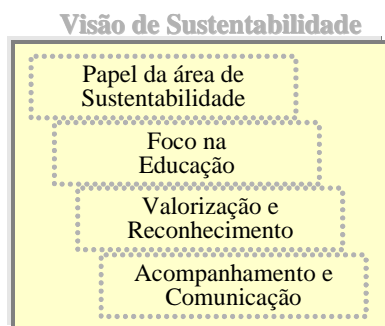
COS1

Uma constatação importante que reforça a propriedade de formalização de uma área de sustentabilidade como parte integrante da diretoria executiva foi identificada ao estudar o papel dos Institutos. Uma ação relativamente comum nas empresas que atuam com foco social e ambiental é a criação de um Instituto ou Fundação. O que se percebeu é que essa estrutura, normalmente criada como uma empresa do grupo e com atuação matricial em relação às outras, elabora e implementa uma série de projetos com cunho sócio-ambiental, mas sem nenhuma inserção no negócio, atuando de forma pontual e sem conexão com objetivos estratégicos. Os projetos desenvolvidos possuem um caráter eminentemente filantrópico e, em alguns casos, são uma forma de aproveitar benefícios em isenções tributárias.

Apesar de esta ser a forma convencional de atuação do Instituto, verificou-se em uma empresa estudada (FIN2) a preocupação em olhar para as ações do Instituto buscando transformá-las em produtos ligados ao negócio.

Enfim, a Ação Humana, como agente capacitador, e a Estrutura Organizacional, adaptada para suportar e apoiar o desenvolvimento da sustentabilidade, atuam na formação daquilo que é a Visão de Sustentabilidade da empresa.

8.1.3 VISÃO DE SUSTENTABILIDADE



A Visão de Sustentabilidade que a organização possui é marcada por quatro propriedades. O (1) papel da área de sustentabilidade e sua forma de atuar dentro da empresa, o forte enfoque no componente (2) educação como grande alavancador da emergência das práticas

de RSC, (3) um constante acompanhamento e comunicação das ações de RSC da empresa e a importância da (4) valorização e reconhecimento da atuação responsável.

8.1.3.1 PAPEL DA ÁREA DE SUSTENTABILIDADE

A área de sustentabilidade, cujas funções foram definidas na seção anterior, deve buscar assumir um papel voltado para ser um órgão de consultoria e disseminação, objetivando facilitar e inserir sustentabilidade nos produtos e nos processos de negócio. Ou seja, as áreas de negócio ou suporte buscam nessa área orientação para a criação de novos negócios sustentáveis.

Quando o papel assumido é mais diretivo, atuando como uma auditora nas outras áreas, monitorando para que as ações relativas a RSC sejam realizadas, o nível de maturidade é menor. Por exemplo, no caso FIN3 a atuação do comitê de RSC parte dos indicadores que precisam ser respondidos nos diferentes relatórios (GRI, Ethos ...). Ou seja, se um dos itens dos relatórios é “não se relacionar com fornecedores que empregam mão-de-obra infantil”, a área de compras (que é a responsável pelos contratos e seleção de fornecedores) é avaliada no sentido de identificar se está ou não monitorando e cumprindo isso. Isto é, as áreas acabam atendendo a questões sócio-ambientais, mas por reação e não por ação.

Nas empresas em que a área de sustentabilidade assume seu papel consultivo, percebe-se que as práticas de RSC já emergem no dia-a-dia, trazendo um maior nível de maturidade na

incorporação de sustentabilidade ao negócio. Esse entendimento é claramente percebido nos casos FIN2 e COS1.

“... como que esse assunto (sustentabilidade) pode gerar valor para o negócio? As áreas de negócio e suporte conseguem ver e buscam em nós auxílio para entender como a sustentabilidade pode gerar valor para o negócio delas.”

FIN2

8.1.3.2 *FOCO NA EDUCAÇÃO*

O papel da área de sustentabilidade em disseminar RSC de forma consultiva passa por um forte foco na Educação como um meio para levar os conceitos de sustentabilidade a toda a empresa, em todos os níveis organizacionais. Mais do que para a empresa somente, para toda a cadeia de valor.

“Utilizamos diferentes ferramentas para garantir a incorporação da sustentabilidade ao negócio e a educação é uma delas ... ela (a educação) é usada para que as pessoas se apropriem desses valores (de sustentabilidade).”

COS1

“... porque educação é o veículo pelo qual levamos sustentabilidade muito facilmente para todas as áreas.”

FIN2

Em última análise, a incorporação natural da RSC ao negócio só é possível quando as decisões pautarem-se pelo respeito aos direitos, valores e interesses de todos aqueles que, direta ou indiretamente, são afetados pela operação da empresa. O objetivo final do foco em educação é criar esse comportamento organizacional, transformando as pessoas e internalizando os conceitos de sustentabilidade no dia-a-dia de cada área.

O processo educacional, por sua vez, vale-se de mecanismos voltados para um constante acompanhamento e comunicação das ações de RSC da empresa e da valorização e reconhecimento da atuação responsável.

8.1.3.3 ACOMPANHAMENTO E COMUNICAÇÃO

Por um lado, as propriedades identificadas e descritas na categoria Estrutura Organizacional focam na inserção da sustentabilidade a partir do nível estratégico da empresa; por outro, um constante acompanhamento e comunicação das ações de RSC é fundamental para que a estratégia se transforme em ação. Não basta planejar objetivos estratégicos e definir os planos de ação e orçamentos para atingi-los. É necessário um acompanhamento periódico, no qual busca-se identificar lacunas e desvios, estabelecendo novos planos de ação ou objetivos e comunicando a empresa como um todo.

Esse conceito tem total aderência com a proposta dos sistemas de CPM – Gerenciamento do Desempenho Corporativo, nos quais o objetivo é contemplar todo o ciclo de gerenciamento de desempenho do negócio: saber se a estratégia está adequada e se está sendo bem comunicada. Aqui se percebe um grande valor no uso de sistemas de Inteligência de Negócio, como uma ferramenta que viabiliza não só o acompanhamento dos indicadores de desempenho, mas também promove a democracia das informações (subseção 5.2). Ou seja, o acompanhamento é importante para verificar se a empresa está entendendo o que a direção quer, e, complementar a ele, a comunicação viabiliza a compreensão dos conceitos de RSC em todos os níveis organizacionais, traduzindo-os em ações do dia-a-dia.

Diferentes iniciativas voltadas para a comunicação podem ser utilizadas de forma complementar: a criação de uma rede de funcionários que atuam como disseminadores dos princípios da gestão responsável em toda a empresa (COS1), a utilização de relatórios e balanços sociais para comunicar o desempenho sócio-ambiental (FIN2, COS1 e IND1) ou as campanhas de divulgação de ações socialmente responsáveis, como implantação de coleta seletiva de lixo na empresa e diminuição no consumo de papel ou materiais descartáveis (FIN2, COS1 e IND1).

Enfim, a comunicação também está intimamente ligada ao foco na Educação, uma vez que os *feedbacks* oportunizados e obtidos permitem que se avance na implementação dos valores e processos que alinham RSC à estratégia.

“Para cada campanha elaboramos material de divulgação, mensagens *Shok Wave* nos computadores, *outdoor*... 100% dos colaboradores e terceirizados assistem a palestras de conscientização.”

IND1

Em um dos casos estudados foi citado como exemplo uma campanha mal-sucedida. O entendimento do fracasso reforça não só que o envolvimento dos atores é ponto chave na aceitação, como evidencia uma questão de temporalidade e maturidade para as ações de RSC. A mesma ação lançada dois anos após foi um sucesso. O motivo talvez possa ser encontrado no fato de que na época do primeiro lançamento, apesar da Visão top-down existente, o ciclo que gera as condições necessárias para que as práticas de RSC realmente permeiem naturalmente o dia-a-dia das pessoas não tinha sido criado, seja pela falta das propriedades identificadas na categoria Estrutura Organizacional, seja por uma questão que envolve o tempo necessário para que a curva de aprendizado de qualquer novo conceito ocorra. Este relato evidencia a profunda interdependência entre todas as categorias ilustradas no modelo.

8.1.3.4 VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO

Finalmente, a presença de mecanismos de valorização e reconhecimento da atuação responsável é um reforço para a ação coletiva e individual e, mais do que isso, promove a percepção por parte do corpo funcional de que os princípios de RSC não são simplesmente um “discurso politicamente correto”.

Exemplos de iniciativas de valorização e reconhecimento vão desde um aumento no número de dias de férias para os funcionários que atuam em programas de voluntariado (IND1) até o estabelecimento de metas de venda para produtos sustentáveis com bonificação ponderada (FIN2), em outras palavras, o reconhecimento financeiro é equiparável aos produtos não

sustentáveis, mesmo que o montante captado seja menor, pois o foco não é no valor absoluto, mas no percentual de crescimento do produto sustentável.

Os mecanismos de reconhecimento estão presentes em todos os níveis organizacionais, não só no operacional:

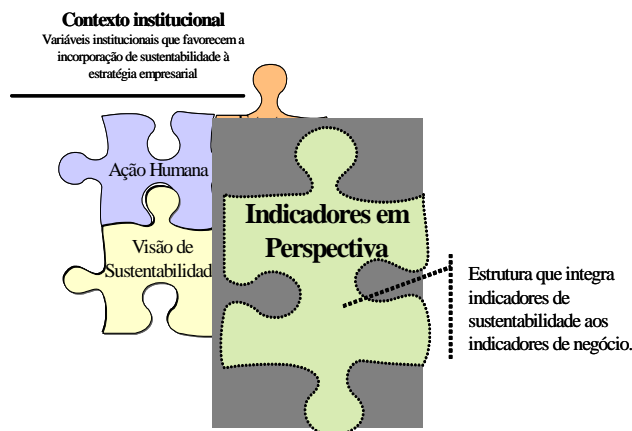
“Para reforçar o alinhamento de nossos executivos com os objetivos do BSC de Sustentabilidade, os membros do comitê executivo e os gerentes de cada país recebem um bônus equivalente a 20 ou 25% de seu salário pelo cumprimento dos objetivos alinhados com o Resultado Tríplice.”

IND1

E as iniciativas de valorização e reconhecimento não são somente internas: IND1 instituiu um prêmio para reconhecer os projetos sociais e ambientais dos clientes, com o objetivo de entregar às gerações futuras um lugar melhor para se viver.

O eixo do modelo que acabamos de descrever – Contexto Institucional – auxilia-nos a entender conceitos relacionados e que são o pano de fundo e os motivadores para a integração real de sustentabilidade à estratégia do negócio. O outro eixo, denominado **Indicadores em Perspectiva** e descrito na próxima seção, apresenta um quadro referencial para integração dos indicadores de sustentabilidade aos indicadores tradicionais de negócio.

8.2 INDICADORES EM PERSPECTIVA



Na elaboração do modelo proposto buscamos uma estrutura que integrasse indicadores de sustentabilidade aos indicadores de negócio, visando atender a questão de atribuir igual importância às três dimensões de sustentabilidade.

Nesse sentido, o confronto com a literatura evidenciou fortemente uma necessidade que já havia emergido durante a análise dos casos: a idéia de múltiplas perspectivas, ampliando a abrangência e o contexto das informações, mas não a quantidade das mesmas. A integração dos indicadores de sustentabilidade aos de negócio não passa por aumentar o número de indicadores, mas por organizá-los de tal forma a permitir diferentes visões. A literatura reforça afirmando que as informações relevantes para a tomada de decisão se concentram em um número relativamente pequeno. Em outras palavras, a informação retida é reduzida, mas essencial, e pertencente a múltiplas perspectivas.

A base do modelo proposto reside em uma estrutura multidimensional, composta por três dimensões:

1. A primeira dimensão é representada pelo Resultado Tríplice, atribuindo igual valor para indicadores econômicos, sociais e ambientais.
2. A segunda dimensão é representada por perspectivas macro para a avaliação do negócio, mais voltadas para uma visão das diretrizes estratégicas do negócio. São elas: (1) Estratégia de negócio; (2) *Stakeholders*; (3) Processos e (4) Educação & Capacitação. Cada uma dessas perspectivas, que denominamos Estruturais, pode ser dividida em sub-perspectivas.
3. A terceira dimensão permite a análise sob perspectivas mais relacionadas à operação do negócio. Denominamos as perspectivas dessa dimensão de Funcionais, uma vez que refletem as diferentes áreas da empresa, as quais podem ser de negócio ou de suporte.

A idéia principal por trás deste modelo multidimensional visa garantir não só a atribuição de igual importância para os indicadores econômicos, sociais e ambientais, mas também inseri-los de tal forma na análise dos indicadores do negócio que torna-se difícil diferenciá-los dos tradicionais. A visão multidimensional desse modelo está ilustrada na Figura 18.



Figura 18: Visão Multidimensional do Modelo Proposto.

A seguir detalhamos mais as perspectivas Estruturais e Funcionais, uma vez que a primeira dimensão, representada pelo Resultado Tríplice, é um conceito que já foi trabalhado na literatura (subseção 5.10).

8.2.1 PERSPECTIVAS ESTRUTURAIS

Como dito anteriormente, as perspectivas estruturais são mais voltadas para uma visão das diretrizes estratégicas do negócio e podem ser classificadas em: (1) Estratégia de negócio; (2) *Stakeholders*; (3) Processos e (4) Educação & Capacitação. Pode-se identificar a existência de similaridades entre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* e essas quatro perspectivas estruturais que emergiram indutivamente com o uso da *Grounded Theory*. O objetivo dessa pesquisa não passa por investigar a fundo essas similaridades, mas a sua existência é bastante interessante e pode ser objeto de novas pesquisas.

A perspectiva Estratégia de negócio permite uma visão dos indicadores de desempenho em função dos temas e objetivos estratégicos definidos pela organização. Por exemplo, um

objetivo ou tema estratégico poderia ser a “Redução do impacto ambiental”, no qual poderiam constar indicadores de consumo de água, geração de lixo e emissão de dióxido de carbono pela frota de carros.

A perspectiva *Stakeholders* promove uma visão em função dos principais grupos beneficiários, sendo os acionistas e investidores apenas mais um deles. Por exemplo, no *stakeholder* Sociedade e Comunidade de entorno (mais abaixo, nas sub-perspectivas, estão definidos os outros *stakeholders*), poderiam constar indicadores como ações educativas para o público externo e número de funcionários voluntários.

A perspectiva Processos visualiza os indicadores de desempenho em função daqueles processos internos identificados como críticos para atingir a estratégia e entregar valor econômico, social e ambiental aos *stakeholders*. Por exemplo, um objetivo em processos internos poderia ser “Melhorar o uso das fábricas” e seus indicadores poderiam ser quantidade total de resíduos e taxa de reciclagem de resíduos.

Finalmente, a perspectiva Educação & Capacitação promove a análise dos indicadores à luz das iniciativas identificadas para promover o crescimento em longo prazo e cuja fonte principal são as pessoas, como por exemplo, número de bolsas concedidas na rede de ensino, matrículas efetuadas nos programas de educação internos e número de colaboradores sindicalizados.

Finalmente, as quatro grandes perspectivas estruturais podem ainda ser divididas em sub-perspectivas. A Tabela 14 apresenta cada perspectiva estrutural e suas sub-perspectivas.

Perspectivas Estruturais	Sub-perspectivas
Estratégia de Negócio	Corporativa
	Subsidiária ou Unidade de Negócio
<i>Stakeholders</i>	Proprietários, Acionistas e Investidores
	Colaboradores internos e externos
	Clientes
	Fornecedores
	Meio ambiente
	Sociedade e Comunidade de entorno
	Governo e Órgãos Reguladores
Processos	Planejamento
	Desenvolvimento de Produtos ou Serviços
	Financeiro
	Recursos Humanos
	Operação
Educação & Capacitação	Infra-estrutura
	Tecnologia
	Pessoas
	Melhores Práticas

Tabela 14: Perspectivas Estruturais e suas Sub-perspectivas.

8.2.2 PERSPECTIVAS FUNCIONAIS

A terceira dimensão permite a análise sob perspectivas mais relacionadas à operação do negócio. A idéia é poder avaliar o desempenho da empresa com uma visão mais voltada para os indicadores que medem as ações desenvolvidas em cada área ou departamento da empresa no sentido de atender uma diretriz estratégica. Ou seja, as Perspectivas Funcionais refletem as diferentes áreas da empresa, as quais podem ser de negócio ou de suporte.

O que aqui denominamos de áreas de negócio são aquelas que estão mais diretamente relacionadas com a atividade fim da organização. No caso de uma organização industrial, são as áreas cujas atividades primárias estão diretamente relacionadas à fabricação e distribuição dos produtos, como por exemplo vendas, pós-vendas, produção e distribuição. No caso de uma empresa do setor bancário é cada uma das áreas de produto (seguros, cartão de crédito, ativos...), área de desenvolvimento de novos produtos e área comercial, entre outras.

Já as áreas de suporte tendem a ser as mesmas independente do setor de atuação da organização. São aquelas áreas cujas atividades tornam possíveis as atividades primárias, como por exemplo Tecnologia de Informação, Finanças e Recursos Humanos.

A Tabela 15 apresenta um detalhamento das perspectivas funcionais. Neste detalhamento pode-se identificar dentro das áreas de suporte uma nova área, a qual denominamos de sustentabilidade e é explorada em maior profundidade na seção 8.3. A identificação dessa área já reflete os resultados dessa pesquisa, uma vez que a criação da uma área formal de sustentabilidade na estrutura organizacional é uma característica das organizações que começam a estruturar-se para incorporar a RSC ao negócio.

Áreas	Perspectivas Funcionais
Negócio (atividades primárias)	Produto ou Linha de produto Vendas Pós-vendas Produção Distribuição Pesquisa e Desenvolvimento
Suporte (atividade de suporte)	Compras Auditoria Risco Marketing Tecnologia de Informação Finanças Recursos Humanos Sustentabilidade

Tabela 15: Detalhamento das perspectivas funcionais.

Apesar de termos investigado organizações de diversos setores buscando a maior abrangência possível para o modelo, é importante salientar que, por tratar-se de um modelo e, desta forma, ser uma abstração da realidade, as sub-perspectivas (principalmente no que se refere a Processos) e o detalhamento das perspectivas funcionais, podem variar em função do setor no qual a empresa atua. Um exemplo ilustrativo pode ser a perspectiva funcional Produto ou Linha de produto. No caso do setor bancário, isso é representado por conta-corrente, cartão de crédito, crédito direto ao consumidor, ativos... No caso de uma indústria, pode variar em função do bem produzido, no caso do setor varejista, varia em função do bem vendido.

Enfim, a premissa básica do modelo de Indicadores em Perspectiva é possibilitar que um mesmo indicador possa ser visualizado e analisado sob as diferentes dimensões que se relacionem a ele, capacitando, ainda, o detalhamento dessas dimensões. A Figura 19 ilustra o detalhamento das dimensões do modelo.

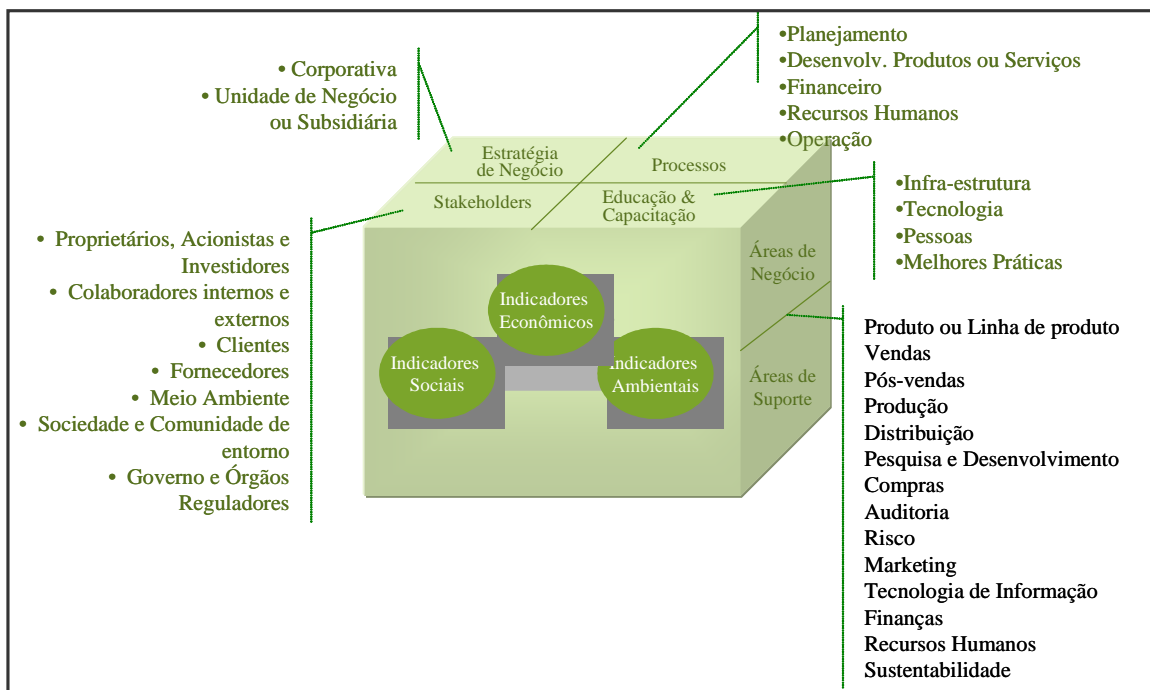


Figura 19: Visão Multidimensional Detalhada do Modelo Proposto

A seguir, apresentamos alguns exemplos os quais ilustram a premissa acima.

Exemplo 1 (figura 20): Um indicador relacionado ao “aumento da diversidade étnica”, se este for considerado um objetivo estratégico, pode ser visualizado tanto na perspectiva Estratégia de negócio, quanto na perspectiva funcional Recursos Humanos e na Sustentabilidade, uma vez que provavelmente essas áreas estarão envolvidas com as ações necessárias para atingir tal objetivo.

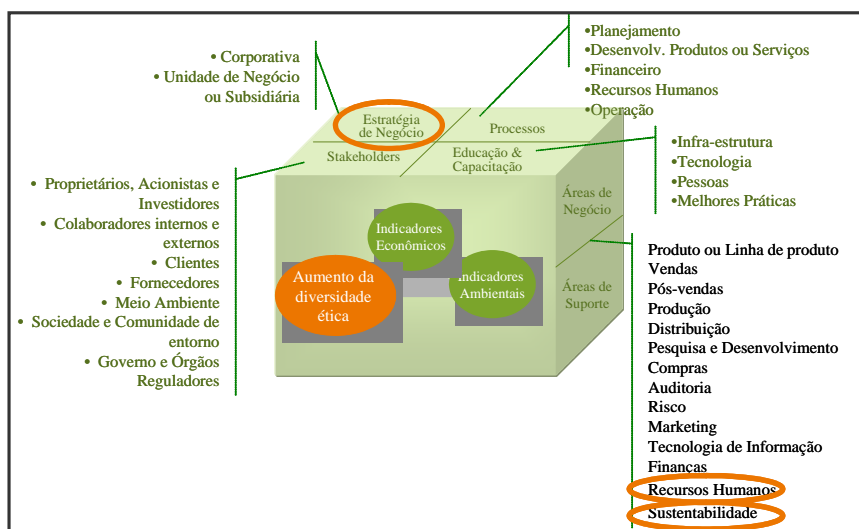


Figura 20: Exemplo 1.

Exemplo 2 (figura 21): Outro objetivo pode ser “reduzir ativos fixos”, que ilustra indicadores ao mesmo tempo ambientais, uma vez que os ativos a serem descartados aumentam o nível de poluentes na atmosfera, e econômicos. Os indicadores farão parte da perspectiva *Processos*, sub-perspectiva *Operação*; da perspectiva *Stakeholders*, sub-perspectiva *Meio-Ambiente*; e ainda da perspectiva funcional *Produção* (trata-se de equipamentos da linha produtiva) e *Sustentabilidade*.

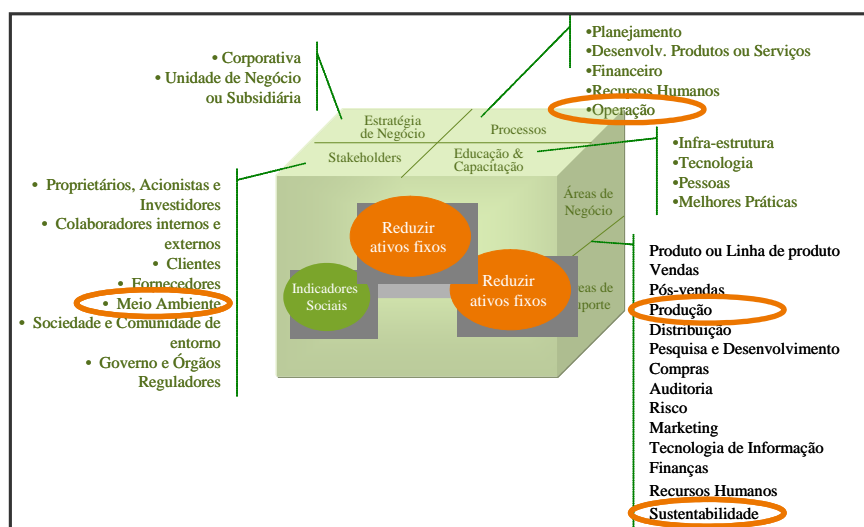


Figura 21: Exemplo 2.

Exemplo 3 (figura 22): Um indicador “efetividade dos equipamentos” pode ser visualizado como parte da perspectiva Processos, sub-perspectiva Operações ou dentro da perspectiva Capacitação, Infra-estrutura (envolve o treinamento das pessoas para operar o equipamento).

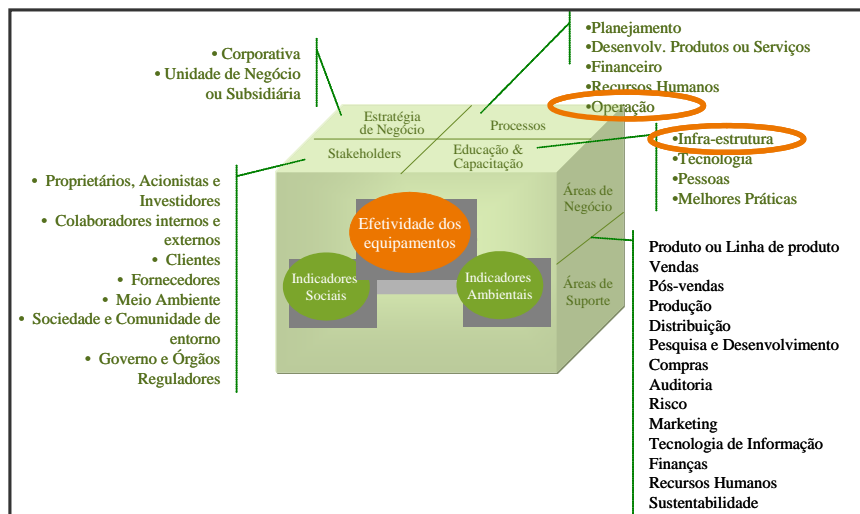


Figura 22: Exemplo 3.

Exemplo 4 (figura 23): Um objetivo de “aumento do volume de produtos sustentáveis gerados e comercializados”, pode ser medido como um indicador econômico, uma vez que aumenta o volume de vendas, e como um indicador social e ambiental, no caso do produto ser um financiamento sócio-ambiental. Esse tipo de produto bancário é concedido para empresas que necessitem de financiamentos para, por exemplo, construir uma estação de tratamento de água em sua indústria ou subsidiar programas educacionais para a comunidade de entorno das suas fábricas. Nesse caso, podem estar presentes nas perspectivas funcionais de Produto ou Linha de Produto e de Pesquisa e Desenvolvimento (no caso, para aumentar o número de produtos sustentáveis); na perspectiva Processos, sub-perspectiva Desenvolvimento de Produto (no mesmo caso de aumentar o número de produtos sustentáveis); e em uma perspectiva *Stakeholders*, sub-perspectiva Proprietários, Acionistas e Investidores, uma vez que aumenta a receita; e sub-perspectivas Meio-ambiente e Sociedade e Comunidade de entorno.

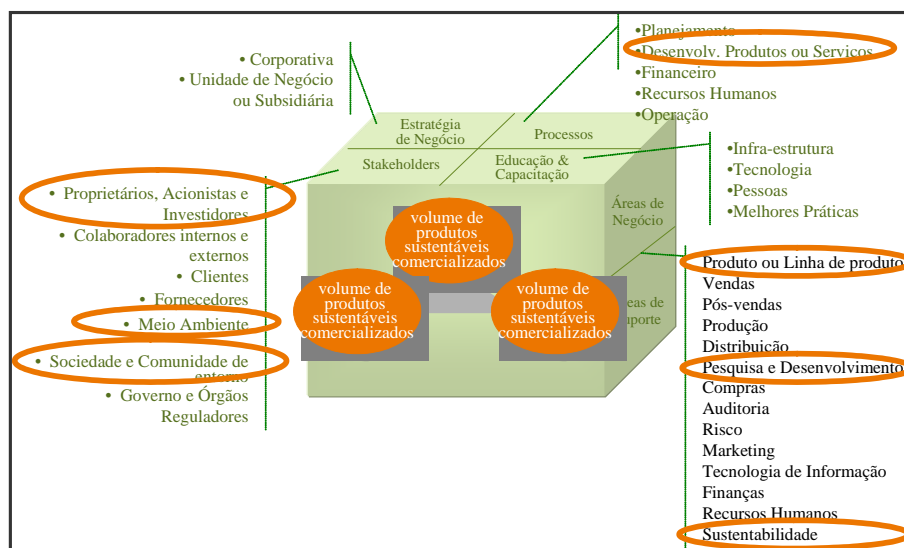


Figura 23: Exemplo 4.

Ao analisarmos os exemplos acima, pode-se perceber a interdependência entre indicadores sociais, ambientais e econômicos ocorrendo de maneira fluida e integrada em um único modelo de gestão de indicadores.

8.3 A INCORPORAÇÃO DOS MODELOS DE RSC NO MODELO INDICADORES EM PERSPECTIVA

Uma das áreas que consta no detalhamento das perspectivas funcionais é a área que denominamos de sustentabilidade. A inclusão dessa área já é consequência do modelo proposto, uma vez que, dentre as variáveis institucionais identificadas como importantes para a incorporação da sustentabilidade ao negócio, a formalização de uma área de sustentabilidade na estrutura organizacional é uma delas.

Como dito anteriormente, os vários modelos de RSC revisitados (seções 5.6 e 5.13) foram elaborados com foco na área em questão, sem o objetivo de integração com o modelo de gestão da organização. Entretanto, a análise desses modelos auxiliou-nos no detalhamento da

área de sustentabilidade, constante na perspectiva funcional. Além dos modelos, a própria análise dos casos e dos principais documentos referentes a sustentabilidade, como relatórios e balanços sociais, também corroborou no detalhamento.

Verificamos que os indicadores de sustentabilidade são agrupados em categorias e que essas categorias repetem-se com frequência, com pequenas alterações de nome ou arranjo entre elas. Ou seja, o mapeamento realizado da teoria e da prática levou-nos à identificação de oito grandes categorias para os indicadores da área de RSC:

- Valores
- Colaboradores internos e externos
- Meio ambiente
- Fornecedores
- Clientes
- Acionistas e Investidores
- Sociedade e Comunidade de entorno
- Governo e Órgãos Reguladores

Após a identificação destas categorias de RSC, focamos em como incorporá-las ao modelo proposto. Todas as categorias, à exceção da categoria Valores, foram incluídas dentro da perspectiva *Stakeholders*. Em relação à categoria Valores, como ética e transparência, entendemos que a mesma está embutida dentro da perspectiva Estratégia de Negócio, uma vez que os Valores de RSC devem estar refletidos nos direcionadores estratégicos da organização. A inclusão da área Sustentabilidade como uma perspectiva funcional, na sua definição, mais voltada para a operação do negócio, leva a um detalhamento com foco nas ações e operações dessa área como uma área de suporte ao negócio (Tabela 16).

Ações	Descrição	Exemplos de Detalhamento
Relatórios, Normas e Certificações, e Princípios	Permite visualizar os indicadores em função da estrutura de cada Relatório, Norma, Certificação ou Princípio.	Categorias específicas de cada estrutura normativa
Programas voluntariado	de Permite avaliar e acompanhar os programas desenvolvidos pelos colaboradores com foco nas comunidades de entorno e na sociedade em geral.	Educação Cultura Saúde Qualidade de vida Segurança Reciclagem de lixo
Programas de RSC	Permite avaliar e acompanhar os programas desenvolvidos pela empresa com foco nos colaboradores internos e externos.	Educação Cultura Saúde Qualidade de vida Segurança Reciclagem de lixo

Tabela 16: A área Sustentabilidade como uma perspectiva funcional e seu detalhamento.

Enfim, as categorias tradicionalmente utilizadas nos modelos e relatórios de RSC foram incorporadas ao modelo dentro da premissa das perspectivas múltiplas, e, ao mesmo tempo, novas formas de categorizar os indicadores relativos à RSC foram criadas, mas com um enfoque na sustentabilidade como uma área de suporte ao negócio.

Por exemplo (figura 24), questões relativas a Condições de Trabalho e Diversidade fazem parte de *Stakeholders/Colaboradores*, podendo estar ligadas tanto à área de Recursos Humanos como Sustentabilidade. Quando na área de Sustentabilidade, podem ser visualizados na estrutura de um relatório ou como um Programa de RSC.

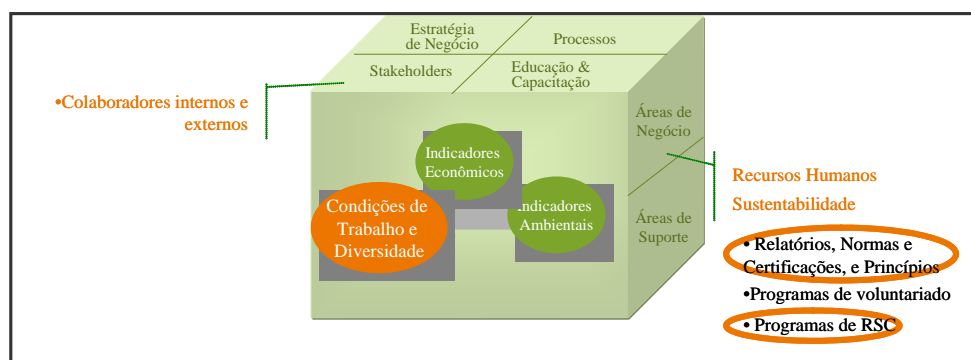


Figura 24: Exemplo 5.

Projetos e ações sociais podem estar em *Stakeholders/Sociedade e Comunidade de Entorno* e, ao mesmo tempo, como um Programa de Voluntariado na área de Sustentabilidade (figura 25).

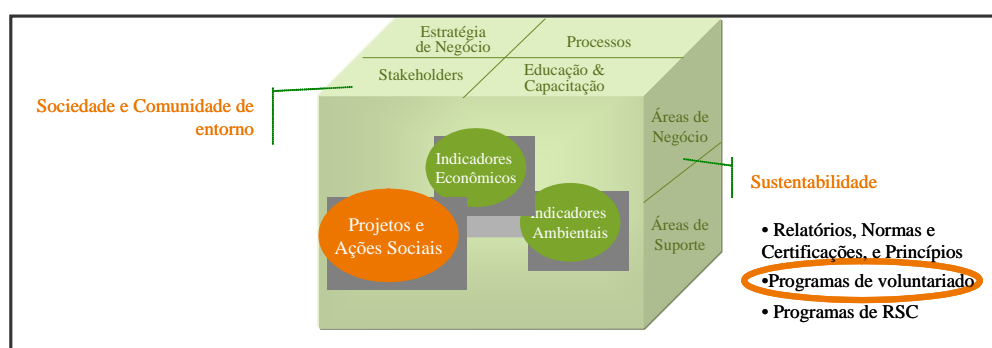


Figura 25:Exemplo 6.

Ou ainda, tendo a área de Sustentabilidade um objetivo de “incrementar junto aos colaboradores um comportamento socialmente responsável”, os mesmos indicadores de desempenho estarão presentes nas perspectivas estruturais Estratégia de Negócio e Educação & Capacitação/Pessoas; e na perspectiva funcional Sustentabilidade (figura 26).

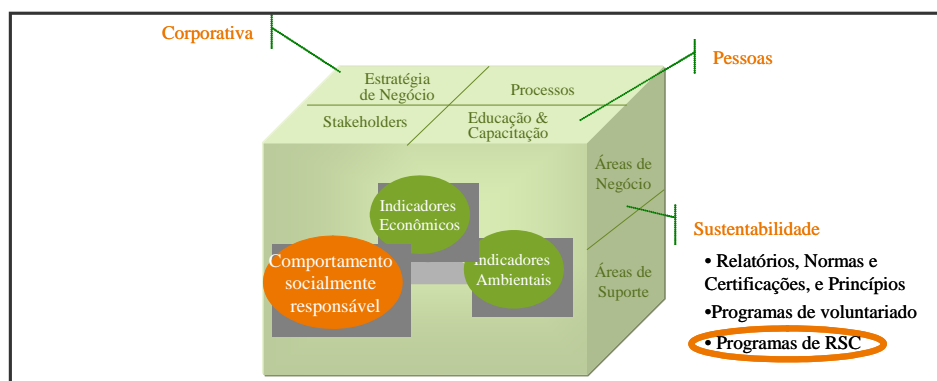


Figura 26: Exemplo 7.

Acreditamos que o modelo dos Indicadores em Perspectiva aqui proposto possa servir de referência para categorizar os indicadores de desempenho de tal forma que a gestão e a estratégia da empresa possam ser avaliadas e analisadas em um único modelo que integre as dimensões tradicionais de negócio às dimensões social e ambiental. Entretanto, a sua adoção e o seu uso possuem uma premissa.

Nosso modelo é uma estrutura que integra indicadores de sustentabilidade aos indicadores de negócio, buscando atender a questão de atribuir igual importância às três dimensões de sustentabilidade. Mas como a organização quer ser reconhecida no mercado? Que tipo de atuação social ou ambiental a organização deseja empreender? Essas perguntas são a premissa do modelo. Ou seja, integrar indicadores econômicos, sociais e ambientais depende da definição corporativa para as estratégias de negócio sustentável, com a elaboração dos objetivos estratégicos e, só então, a identificação dos indicadores que medirão esses objetivos.

9. DISCUSSÃO

O modelo proposto na seção 8, fruto do processo indutivo de análise prescrito pela *Grounded Theory*, permite uma melhor compreensão da nossa questão de pesquisa que reside em como integrar a gestão das informações relativas a RSC aos indicadores de desempenho tradicionais, na concepção de sistemas de Inteligência de Negócio.

A emergência de dois eixos no modelo – Contexto Institucional e Indicadores em Perspectiva – e, principalmente, a análise e compreensão do primeiro deles, no qual encontramos propriedades baseadas tanto em comportamento quanto em estrutura, remete-nos a reflexões sobre a origem da adoção dos princípios de sustentabilidade em uma organização. Desta forma, quatro questões mais importantes são discutidas nessa seção.

A primeira questão está ligada a uma idéia bastante difundida nas organizações de que RSC deve permear os diferentes níveis organizacionais, emergindo de todos eles. Em alguns dos casos estudados, era essa a premissa adotada. O que identificamos é que, apesar de verdadeira, essa premissa faz parte e é consequência de um processo. Talvez por isso, as organizações que adotaram essa premissa, sem o processo para suportá-la, apresentaram os menores níveis de maturidade em relação às práticas de RSC.

Não que a emergência a partir de níveis organizacionais não estratégicos não ocorra. Mas quando ocorre, falha em atender o conceito do Resultado Tríplice resumindo-se em indicadores econômicos atingidos por uma ação com viés social ou ambiental. Apesar do impacto sócio-ambiental, são ações pontuais que, na prática, não contribuem para criar o clima de mudança necessário à adoção de sustentabilidade como prática de negócio. Isso não significa que as organizações nas quais as iniciativas de RSC partem de níveis organizacionais não estratégicos não possam adotar e incorporar a sustentabilidade à estratégia de negócio. Entretanto, faz-se necessário criar condições e estruturas para essa incorporação, e isso passa pelo comprometimento e envolvimento da alta direção.

Enfim, as empresas que criam estruturas formais na organização, evidenciando a importância de uma atuação responsável socialmente, são as que efetivamente apresentam o conceito de

sustentabilidade mais sólido, infiltrando-se nos diferentes níveis e gerando um ciclo de fomento a um contexto organizacional fértil para a propagação das práticas de RSC.

A segunda questão remete-nos a uma discussão interessante sobre a adoção de modelos de gestão, como o *Balanced Scorecard* (BSC) e o *Balanced Scorecard* de Sustentabilidade (SBSC). Três dos casos estudados apresentaram níveis de maturidade bastante elevados em relação a RSC. Entretanto, somente dois deles utilizam o SBSC. Soma-se a isso, o fato de que os casos de menor nível de maturidade usam o BSC como ferramenta na elaboração da estratégia. Ou seja, o uso de metodologias para o planejamento estratégico não parece influenciar na incorporação da sustentabilidade ao negócio.

Nos casos de menor nível de maturidade que usam o BSC o que encontramos foi um reforço às críticas em relação a esse modelo, que afirmam que o mesmo é mais voltado para os casos de negócio, mas falha em atender uma visão mais ampla que contemple os três casos de sustentabilidade: negócio, verde e humano.

O que realmente parece influenciar as boas práticas de sustentabilidade não jaz no uso de metodologias padrão, mas na existência de uma sistemática para o planejamento estratégico. Partindo da definição corporativa para as estratégias de negócio sustentáveis, cada unidade de negócio ou subsidiária elabora seus objetivos estratégicos, identificando os aspectos sociais e ambientais que afetam ou são afetados por aquela unidade de negócio em particular. Os objetivos de todas as unidades são então consolidados, os planos de ação são desenvolvidos e a alocação de recursos físicos e financeiros é definida. Essa sistemática evidencia a sustentabilidade como um processo social e coletivamente construído.

A terceira questão que julgamos importante emergiu do fato de termos buscado uma diversidade de setores, o que leva-nos a uma discussão sobre a existência ou não de setores mais propícios e férteis para uma atuação responsável socialmente. O que podemos perceber, é que existem sim diferenças em função do setor da organização.

Elkington (1998) propõe uma integração parcial das dimensões do Resultado Tríplice sugerindo a combinação entre duas dimensões separadamente, em função da complexidade em atender as três dimensões simultaneamente. Essa complexidade também é percebida pelas organizações que, apesar de buscarem atender as três dimensões, na maior parte das vezes só

atendem duas delas. E é aqui que identificamos as diferenças em função do setor da organização.

Se por um lado as organizações do setor industrial possuem um número representativo de casos verde – foco na qualidade ambiental; por outro, no setor de serviços e comércio é mais comum nos depararmos com casos humanos – foco na dimensão social. Acreditamos que essa diferença se dê pela própria natureza do negócio. Atividades industriais possuem um impacto ambiental mais significativo por utilizarem recursos naturais na produção do produto final. Portanto, sua preocupação passa pelo uso sustentável de ativos naturais, desenvolvimento de embalagens de menor impacto ambiental, diminuição do uso de gases que prejudicam a camada de ozônio, mudanças na composição dos produtos para facilitar a reciclagem, entre outras.

Em outras palavras, todos os setores são propícios e férteis para uma atuação responsável socialmente. O que muda são os tipos de ações tomadas, que decorrem da avaliação por parte da empresa de quais os impactos dela no ambiente e na sociedade, em função da natureza do seu negócio.

Finalmente, a quarta questão aqui levantada remete-nos a uma discussão que não pode deixar de ser feita e foca no papel dos sistemas de Inteligência de Negócio nisso tudo. Ou, talvez, no questionamento sobre a real existência de algum papel para eles, uma vez que dos casos analisados somente um deles realmente apresentou um sistema de Inteligência de Negócio.

A comunicação, que é uma das variáveis institucionais identificadas no modelo proposto, tem um papel fundamental na demonstração de transparência e seriedade de intenções. Um grande desafio é a escolha de como comunicar as iniciativas de RSC, uma vez que essa decisão está intimamente relacionada com a habilidade de compartilhar informações relevantes, garantindo consistência e atualização das mesmas.

Dentro do pilar Processos, Wood (1991) reforça as questões relativas ao relato da RSC, focando em como as organizações divulgam as informações sobre RSC e como os vários *stakeholders* fazem uso delas. Trata-se não só da divulgação internamente, mas para todos os afetados direta ou indiretamente pela organização. Pesquisas nas comunidades de entorno com o objetivo de identificar os impactos causados pela operação das unidades de negócio são fontes vitais para criar as ações necessárias ao gerenciamento desses impactos. Mas é

fundamental que informações sobre os resultados obtidos com essas ações retornem às comunidades locais, evidenciando e concretizando o real comprometimento da organização com tais questões.

A importância do papel dos sistemas de Inteligência de Negócio fica evidente como um canal de comunicação aberto, transparente e permanente. Ao dar suporte no acompanhamento e avaliação dos resultados, os sistemas de Inteligência de Negócio fortalecem as interações dos grupos na direção das metas estabelecidas, servindo de ferramenta para que os colaboradores possam aprender, conhecer e trocar informações sobre a atuação social da organização.

Apesar de todo o referencial teórico existente a respeito dos sistemas de Inteligência de Negócio como ferramentas no suporte à gestão, a realidade investigada desfraldou uma lacuna abissal em relação a essa questão: as organizações estudadas, na sua maioria, não possuem processos para a sistematização dos indicadores. Ou seja, a coleta, consolidação, análise e distribuição dos indicadores é realizada de forma totalmente manual.

A coleta dos indicadores de RSC é descentralizada. Isso significa que as áreas de negócio e suporte, responsáveis pelos seus indicadores, consultam manualmente um ou mais sistemas transacionais; em alguns casos, trabalham esses indicadores em planilhas eletrônicas e então enviam os resultados apurados por e-mail.

O processo de envio e compilação é coordenado por uma área que consolida todos os indicadores em um relatório ou apresentação. O papel de coordenação e consolidação dos indicadores é realizado pela área de sustentabilidade, caso ela exista, ou por outra área de suporte que receba essa atribuição.

A periodicidade para atualização dos indicadores variou nos casos estudados, podendo ser mensal, trimestral ou anual.

Os membros da diretoria executiva possuem acesso a todos os indicadores, mas a empresa como um todo só tem a informação do desempenho da empresa no relatório anual.

Em todos os casos, esse processo foi alvo de críticas, que vão desde questionamentos sobre a confiabilidade e integridade das informações, o longo tempo despendido no processo, a falta de informações atualizadas a qualquer momento, a não compreensão dos indicadores muitas

vezes por falta de conceituação clara (O que é o indicador? Para que serve?), até a falta de transparência, uma vez que o processo de comunicação fica extremamente prejudicado pela forte manualização do qual depende.

Isso fica bem ilustrado por duas citações de entrevistados nos dois casos de maior nível de maturidade no conceito de sustentabilidade:

“... é preciso haver um constante processo de educação dos colaboradores sobre a importância dos dados que eles informam. Afinal, eles podem informar qualquer coisa.”

FIN2

“Nestes anos, a barreira mais visível sempre foi a dificuldade de coordenar tantas e diversas áreas da empresa e, ao mesmo tempo, garantir a qualidade das informações.”

COS1

Somente um dos casos apresentou um sistema de gestão de indicadores integrado, cuja arquitetura foi estabelecida desde a definição dos indicadores, origem, coleta dos dados e apresentação das informações. Nele fica evidente a importância do sistema como uma ferramenta que proporciona uma estrutura para a aplicação da sustentabilidade nas ações de negócio, garantindo informações relevantes e confiáveis para os decisores e suportando o diálogo e a transparência com os diversos *stakeholders*.

Parece não restar dúvidas sobre o valor de um sistema de gestão de indicadores integrado. A revisão de literatura que contempla a evolução dos sistemas de Inteligência de Negócio no suporte à gestão deixa claro o amadurecimento desses conceitos tanto no aspecto conceitual quanto tecnológico. Basta verificar a quantidade de novos softwares lançados constantemente no mercado. Visando agregar cada vez mais valor estratégico para as organizações, o conceito de Inteligência de Negócio passa pela compreensão dos sistemas de Gerenciamento de Desempenho Corporativo (CPM), que buscam não somente fornecer uma ferramenta de suporte ao monitoramento e acompanhamento de indicadores, mas em incorporar o planejamento estratégico do negócio.

Nesse sentido, cada vez mais autores identificam como as fases do planejamento estratégico podem ser suportadas por sistemas de Inteligência de Negócio e a capacidade destes em promover melhorias no processo de planejamento e de definição dos objetivos estratégicos (VENKATRAMAN & RAMANUJAM, 1987; GEISHECKER & RAYNER, 2001; SINGH, WATSON & WATSON, 2002; BUYTENDIJK, WOOD & GEISHECKER, 2004).

Ou seja, conceitualmente, os sistemas de Inteligência de Negócio têm potencial para desempenhar papéis de alta relevância no gerenciamento do desempenho do negócio.

10. CONCLUSÕES

10.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA

Uma das principais contribuições teóricas desse estudo é lançar um olhar único em dois campos contemporâneos, com crescente interesse e aumento substancial do número de estudos: Sistemas de Inteligência de Negócio e Sustentabilidade. Apesar do aumento substancial do número de estudos, quando tomados em conjunto, estão praticamente ausentes da literatura.

Muitos modelos e metodologias podem ser encontrados na literatura suportando (1) a fase de identificação das necessidades informacionais na concepção de sistemas ou (2) a categorização de indicadores de RSC. Entretanto, não existe na literatura nada similar ao modelo aqui apresentado, evidenciando o seu ineditismo ao unir esses dois assuntos.

Dentro de um escopo mais abrangente que é investigar qual o papel que a Tecnologia de Informação poderia representar no campo da sustentabilidade, a contribuição desse estudo foi apresentar um modelo teórico para a concepção de sistemas de Inteligência de Negócio, mais especificamente na fase de identificação das necessidades informacionais, integrando o conceito de responsabilidade social corporativa, o qual passa a compor o conjunto de informações relevantes a serem gerenciadas pelas empresas.

Nossa contribuição não se limitou somente à apresentação de uma estrutura de referência para integração dos indicadores econômicos, sociais e ambientais, mas levou-nos ao entendimento de que a incorporação de sustentabilidade à estratégia empresarial depende fundamentalmente de variáveis relacionadas ao contexto institucional.

A emergência dos dois eixos no modelo teórico – Contexto Institucional e Indicadores em Perspectiva – traz a tona uma outra grande contribuição desse estudo: o método de pesquisa adotado.

Acreditamos que a primeira contribuição da utilização do método *Grounded Theory* foi para a área de Sistemas de Informação, contribuindo para difundir abordagens metodológicas que são menos exploradas. As posturas mais comumente adotadas são predominantemente técnicas / racionalistas nas pesquisas em SI (Pozzebon, 2003). A identificação de variáveis relacionadas ao contexto e comportamento institucional evidencia a importância de abordagens menos funcionalistas pela própria característica da disciplina de SI: sistemas refletem e são refletidos, impactam e são impactados pelo contexto organizacional e pelos atores nesse contexto.

Outra contribuição evidencia a riqueza da emergência da teoria a partir da prática, na contraposição entre a indução e a dedução. A capacidade de olhar para a teoria existente, questionando-a e confrontando-a com os resultados obtidos promove um olhar realmente crítico e, principalmente, evolutivo. O modelo aqui apresentado é deduzido (e conseqüentemente enriquecido), e não induzido pelos modelos existentes.

O conflito que surge em momento algum invalida os modelos propostos na literatura, somente confronta-os e reforça o fato de que esses modelos existentes são voltados para compreender e fornecer referenciais teóricos de RSC, sem foco na sua integração à estratégia empresarial. Esse confronto é uma das bases da *Grounded Theory*, que permite-nos enriquecer o modelo emergente à luz da teoria.

Um exemplo dessa contribuição é evidenciado ao analisarmos os Princípios da Responsabilidade Social Corporativa e seus três níveis, os quais são muito úteis para se categorizar, mas não são determinantes para se verificar a incorporação de RSC à estratégia. Mesmo tendo-se iniciativas de RSC nos três níveis, percebemos que somente a sua introdução no nível organizacional é que permite a criação de um caminho para a real incorporação de sustentabilidade à estratégia de negócio.

Enfim, acreditamos que o arcabouço teórico aqui apresentado não só é original, como também de grande utilidade para avanços na área, como alguns sugeridos na seção de Limitações e Pesquisas Futuras.

10.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Uma vez que a sustentabilidade passa a fazer parte da estratégia da empresa, naturalmente as empresas passam a buscar modelos e ferramentas para monitorar suas ações nessa área. A principal contribuição prática para os gestores integrarem a gestão das informações relativas a RSC aos indicadores de desempenho tradicionais na concepção de sistemas de Inteligência de Negócio, passa por mostrar que a busca por modelos e ferramentas é uma visão muito simplista da realidade: a incorporação da sustentabilidade à estratégia empresarial depende fundamentalmente de variáveis relacionadas ao contexto institucional.

A liderança do principal executivo ou executivos, que chamamos de Visão top-down, é o ponto de partida para a criação de lideranças em todos os níveis. Dessas lideranças emana o ideal de sustentabilidade, fomentando idéias e práticas que se difundem dentro das equipes transformando-se em idéias organizacionais. É a Ação Humana atuando no contexto e reforçando um comportamento organizacional. Ao mesmo tempo, a Estrutura Organizacional é adequada no sentido de implementar e sustentar o conceito de sustentabilidade, através da criação de Estruturas de Governança, como comitês e comissões voltados para as questões de sustentabilidade, e da inserção formal no organograma da empresa de uma área cuja atuação principal seja a incorporação da sustentabilidade na estratégia da empresa. Finalmente, a Ação Humana e a Estrutura Organizacional atuam na formação daquilo que é a Visão de Sustentabilidade da empresa, a qual passa por definir o Papel da área de sustentabilidade, com foco em Educação, promovendo o Acompanhamento Periódico das ações da empresa e a Comunicação dos resultados, e estabelecendo mecanismos de Valorização e Reconhecimento pela atuação sustentável. Fechando o ciclo, a consolidação da Visão de Sustentabilidade na organização reforça a Ação Humana e a Estrutura Organizacional.

Desta forma, para aquelas organizações que já contam com o envolvimento da alta direção com o ideal da sustentabilidade, o primeiro passo é a adequação da estrutura organizacional, criando uma diretoria ligada diretamente ao executivo principal cuja função única é a inserção de sustentabilidade ao negócio. Para isso, comitês e comissões multidisciplinares devem ser instituídos para tratar de tais assuntos, definindo claramente papéis e responsabilidades e compartilhando as decisões em sustentabilidade.

Por fim, acreditamos que o modelo de Indicadores em Perspectiva é uma grande contribuição como um quadro referencial de como categorizar os indicadores de desempenho de tal forma que a gestão e a estratégia da empresa possam ser avaliadas e analisadas sob diferentes perspectivas, em um único modelo, que integre não somente as dimensões social e ambiental, mas também dimensões tradicionais de negócio. Entretanto, a estrutura multidimensional para integração dos indicadores econômicos, sociais e ambientais é uma etapa final em uma organização verdadeiramente sustentável.

10.3 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

O desenvolvimento de sistemas, de uma forma geral, possui duas macro fases: Concepção e Operacionalização. O principal objetivo desta pesquisa focou na compreensão das necessidades informacionais relevantes para a integração da sustentabilidade ao negócio, que está inserida na fase de Concepção. Como um modelo conceitual para integrar indicadores de sustentabilidade aos indicadores de negócio, cumprimos nossa proposta.

Entretanto, durante o desenvolvimento da teoria seguindo as premissas da *Grounded Theory*, uma série de *insights* surgiram, que, mesmo não ligados diretamente à questão de pesquisa, a tangenciam. Mais do que isso, acreditamos que podem ser úteis no sentido de entender e direcionar as organizações na adoção de sistemas de gestão, ao mesmo tempo que podem ser alvo de futuras pesquisas.

Procuramos organizar tais *insights* com o objetivo de que possam servir de semente para investigações futuras. A Figura 27 fornece uma visão geral das principais questões ligadas às duas grandes fases do desenvolvimento de sistemas de Inteligência de Negócio: Concepção e Operacionalização.



Figura 27: Questões ligadas às fases de Concepção e Operacionalização no desenvolvimento de sistemas de Inteligência de Negócio.

A **fase de Concepção** está voltada para discutir a estratégia da organização e seus direcionadores de futuro. Nesse momento são identificados os temas chave que conduzem a estratégia e inicia-se a identificação de como se pode medir e acompanhar o atendimento desses temas. Trata-se da definição dos objetivos estratégicos e os consequentes indicadores de desempenho, os quais são as informações que devem estar presentes nos sistemas de Inteligência de Negócio da empresa. Antes de tudo, deve-se garantir que cada objetivo estratégico esteja relacionado a um ou mais (mas poucos!) indicadores de desempenho, para os quais são estabelecidas metas adequadas. Após isso, durante o processo de identificação dos indicadores necessários, um inventário das informações existentes nos sistemas deve ser realizado. Os objetivos desse inventário são a definição clara dos indicadores, o objetivo de mensurá-lo e como são obtidos, bem como a elaboração de um plano para o desenvolvimento daqueles que faltarem.

Por exemplo, uma organização pode identificar como um indicador de desempenho a “efetividade dos equipamentos”. Mas o que é “efetividade dos equipamentos”? A empresa então define que “efetividade dos equipamentos” é uma medida que considera a disponibilidade, o desempenho e a qualidade da peça produzida. Ou seja, um equipamento pode ter alto desempenho, entretanto se sua produção resulta em muitas peças refugadas, seu índice de qualidade é baixo, influenciando no cálculo do indicador “efetividade dos

equipamentos”. Outra definição importante é qual a unidade que será aplicada esse indicador: se a cada equipamento individualmente ou uma linha de produção, composta de vários equipamentos.

O objetivo desse indicador é apontar gargalos no processo de produção, visando identificar onde ações de melhoria deveriam ser tomadas. A análise do indicador aponta uma restrição nos resultados, identificando equipamentos que estão comprometendo o resultado final de uma linha de produção.

Uma vez definido o conceito e os objetivos do indicador, parte-se para determinar como eles serão calculados. Se “efetividade dos equipamentos” considera a disponibilidade, o desempenho e a qualidade da peça produzida, é necessário definir cada uma dessas métricas: Disponibilidade é a proporção do tempo que o equipamento está disponível, ou seja, $\text{Disponibilidade} = (\text{Tempo de Operação Planejado Total} - \text{Tempo de Parada Total}) / \text{Tempo de Operação Planejado Total}$.

Desempenho é avaliado em função da relação entre o número de peças produzidas e o número de peças planejadas para serem produzidas, ou seja, $\text{Desempenho} = \text{Número de peças produzidas} / \text{Número de peças planejadas para serem produzidas}$.

Qualidade é calculada a partir da avaliação do número de peças defeituosas produzidas, ou seja, $\text{Qualidade} = (\text{Número de peças produzidas} - \text{Número de peças defeituosas}) / \text{Número total de peças produzidas}$.

É nesta fase ainda que se define conceitualmente como a informação será disponibilizada, em outras palavras, qual a variedade de perspectivas necessárias para contemplar as diferentes necessidades da organização (diferentes unidades de negócio, subsidiárias em vários países...) e as diversas formas de pensar dos tomadores de decisão.

O modelo de “Indicadores em Perspectiva”, resultante desta pesquisa, faz parte da fase de Concepção, com um olhar para a incorporação dos indicadores sociais e ambientais aos de negócio.

A **fase de Operacionalização** visa garantir que os indicadores mapeados na fase anterior sejam disponibilizados com confiabilidade, transparência e rapidez. No desenvolvimento de sistemas as fases finais de implementação muitas vezes reservam em si uma armadilha.

Aparentemente “tudo está pronto”, bastando alguns ajustes. Desta forma, menos planejamento e recursos são alocados, mas problemas nessa fase podem levar ao descrédito do sistema como um todo. Além disso, é extremamente importante no processo de comunicação da estratégia corporativa, onde ela começa efetivamente a ser divulgada e trabalhada por toda a empresa. É a transição entre o planejamento e a ação, orientando toda a empresa em torno da estratégia. Se, por um lado, a fase de concepção preocupa-se com o alinhamento ao planejamento estratégico da organização e as múltiplas perspectivas, a fase de operacionalização envolve todo o processo de coleta, organização, análise e disseminação de informação. O objetivo é obter um processo o mais sistematizado / automatizado possível, visando garantir a confiabilidade e transparência, uma vez que, desta forma, a obtenção dos indicadores de desempenho não esteja sujeita a manipulações.

Sendo assim, uma questão a ser investigada é se os processos operacionais e de negócio possuem um bom grau de formalização, gerenciamento e informatização. Outras questões ligadas a essa fase são a identificação da origem da informação (De quais processos de negócio pode-se obter as métricas necessárias? Em quais bases de dados estão armazenadas?) e o registro das análises realizadas e das atividades desenvolvidas para melhorar o desempenho de um determinado indicador, objetivando aumentar a capacidade do sistema em dar respostas aos decisores.

Será que as respostas a essas questões podem ser a explicação de um grau tão baixo de organizações que usam sistemas para gestão dos indicadores de sustentabilidade? Por que em algumas delas existem sistemas de gestão de indicadores, mas estes ficam restritos aos indicadores tradicionais? Por que não foram incorporados os indicadores de sustentabilidade? Pela falta de um modelo de “Indicadores em perspectivas” na fase de Concepção? Ou por questões na fase de Operacionalização? Enfim, ficam aqui questões que podem germinar e aumentar nossa compreensão sobre os motivos pelos quais o potencial dos sistemas de Inteligência de Negócio para desempenhar papéis de alta relevância no gerenciamento do desempenho do negócio ainda não é uma realidade. Como dito anteriormente, estes *insights* não têm a pretensão de serem extenuantes, mas somente preservar resultados embrionários que poderão auxiliar e refinar novas questões de pesquisa.

Além disso, o fato de termos buscado uma diversidade de setores identificou uma limitação deste estudo, a qual sugerimos ser alvo de pesquisas futuras. O detalhamento das perspectivas

do modelo Indicadores em Perspectiva evidenciou que os setores diferenciam-se, podendo ser alvo de pesquisas que foquem e aprofundem um setor único a partir do modelo aqui proposto. Outra sugestão para pesquisas futuras é a utilização do modelo proposto como referencial teórico em pesquisas comparativas. Estudos comparando organizações em diferentes culturas, por exemplo entre países em desenvolvimento e países desenvolvidos, podem avaliar se o modelo proposto pode ser transferido para outra cultura com ou sem modificações.

Concluindo, nossa questão de pesquisa de como integrar a gestão das informações relativas a RSC aos indicadores de desempenho tradicionais na concepção dos sistemas de Inteligência de Negócio levou-nos ao entendimento de que a incorporação da sustentabilidade à estratégia empresarial depende fundamentalmente de variáveis relacionadas à organização, as quais foram identificadas em um eixo do modelo proposto – Contexto Institucional.

O outro eixo – Indicadores em Perspectiva – trata de como categorizar os indicadores de desempenho de tal forma que a gestão e a estratégia da empresa possam ser avaliadas e analisadas em um único modelo que integre não somente as dimensões social e ambiental, mas também dimensões tradicionais de negócio. Essa estrutura multidimensional para integração dos indicadores econômicos, sociais e ambientais é uma etapa final dentro do processo necessário para levar uma organização a ser verdadeiramente sustentável. Entretanto, de importância fundamental, uma vez que é a partir da correta escolha dos indicadores e o acompanhamento periódico deles, que a organização aprofunda-se e consolida sua postura sustentável.

A importância do papel dos sistemas de Inteligência de Negócio fica evidente como um canal de comunicação aberto, confiável, transparente e permanente. Ao dar suporte ao acompanhamento e avaliação dos resultados, garantindo a integridade das informações, os sistemas de Inteligência de Negócio fortalecem as interações dos grupos na direção das metas estabelecidas, servindo de ferramenta para que os colaboradores possam aprender, conhecer e trocar informações sobre a atuação social da organização. Esse *feedback* é uma fonte de alimentação essencial, reforçando um comportamento organizacional voltado para uma atuação responsável socialmente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBOTT, W.F; MONSEN, R.J. *On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-reported disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement*. Academy of Management Journal, v.22, n.3, p.501-515, Set. 1979.
- AGAR, M.H. *The Professional Stranger: An Informal Introduction to Ethnography*, Academic Press, New York, NY, 1980.
- ANNELLS, M.P. *Grounded Theory Method: Philosophical Perspectives, Paradigm of Inquiry, and Postmodernism*, Qualitative Health Research, v.6, n.3), p. 379-393, 1996.
- ANSOF, I. *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, 1965.
- ARGYRIS, C. & SCHON, D.A. *Organizational Learning: Theory, Method and Practice*. Addison-Wesley, 1996.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. <http://www.abnt.org.br>, acesso em 05 jan. 2005.
- AVGEROU, C. *Information systems: what sort of science is it?* Omega – The International Journal of Management Science, n.28, p. 567-579, 2000.
- BALANÇO SOCIAL IBASE. <http://www.balancosocial.org.br>, acesso em 06 jan. 2005.
- BIEKER, T. *Managing Corporate Sustainability with Balanced Scorecard: developing a Balanced Scorecard for Integrity Management*. Oikos PhD summer Academy 2002 “Sustainability, Corporations and Institutional Arrangements, p.20, 2002.
- BIEKER, T.; DYLLICK T.; GMINDER, C.; HOCKERTS, K. *Towards a Sustainability Balanced Scorecard Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy*. Conference Proceedings of Business Strategy and the Environment, Leeds, UK, 2001.
- BLAU, P.M.; SCOTT W.R. *Formal Organizations: a comparative approach*. Scranton, Penn, Chandler, 1962.
- BODY, M.; MIQUEL, M.; BÉDARD, Y.; TCHOUNIKINE, A. *A multidimensional and multiversion structure for OLAP applications*. Proceedings of the 5th ACM international workshop on Data Warehousing and OLAP. November, 2002.
- BOWEN, H.R. *Social Responsibilities of Businessman*. New York, Harper & Row, 1953.
- BROWN, M.G. *Keeping Score*. New York: Quality Resources, 1996.

- BUYTENDIJK, F. *Strategic BI: its Definition and Effect on Infrastructure*. Gartner Group, November, 2001.
- BUYTENDIJK, F.; WOOD, B.; GEISHECKER, L. *Mapping Road to Corporate Performance Management*. Gartner Group, January, 2004.
- CALLOWAY, L.; KNAPP, C. *Using Grounded Theory to Interpret Interviews*. <http://csis.pace.edu/~knapp/AIS95.htm>, acesso em 23 maio 2005.
- CARLSSON, C.; TURBAN, E. *DSS: Directions for the next Decade*. Decision Support System, v.33, n.2, p.105-110, June 2002.
- CARROL, A.B. *A Three-dimensional conceptual model of Corporate Performance*. Academy of Management Review, n.4, p.497-505, 1979.
- CASTELLS, M. *The information age: economy, society and culture*, Malden, Mass.: Blackwell Publishers, 2000.
- CHENHALL, R.H. *Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study*. Accounting, Organizations & Society, v.30, n.5, p.395-423, 2005.
- CHAUDHURI, S.; DAYAL, U. *Data warehousing and OLAP for decision support*. Proceedings of the 1997 ACM SIGMOD international conference on Management of Data, v.26, n.2, jun 1997.
- CHI, R.T.; TURBAN, E. *Distributed Intelligent Executive Information Systems*. Decision Support Systems, v.14, p.117-130, 1995.
- CIBORRA, C. *The labyrinths of information : challenging the wisdom of systems*. Oxford : Oxford University Press, 2002.
- CLARKSON, M.B.E. *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. The Academy of Management Review, v.20, n.1, p.92-117, jan. 1995.
- COTHERN, M. *Data Warehousing: Understanding its Role in a Business Management Architecture*. Data Warehouse Article Library, 1997, <http://data-warehouse.com/resource/articles/httoc.htm>, acesso em 23 março 2004.
- CONNELY, R.; MCNEILL, R.; MOSIMANN, *The Muldimensional Manager: 24 ways to impact your bottom line in 90 days*, Cognos Incorporated, ON, Canada, 1997.
- DHAR, V.; STEIN, R. *Seven Methods for Transforming Corporate Data into Business Intelligence*. Prentice Hall, 1996.

- DICK, B. *Grounded theory: a thumbnail sketch*. Disponível em <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/grounded.html>, 2002, acesso em 09 jun 2005.
- DICK, B. *Convergent interviewing*, version 3. Brisbane: Interchange, 1990.
- DINTER, B.; SAPIA, C.; HÖFLING, G.; BLASCHKA, M. *The OLAP market: state of the art and research issues*. Proceedings of the 1st ACM international workshop on Data warehousing and OLAP, November, 1998.
- DOW JONES SUSTAINABILITY GLOBAL INDEX. <http://www.sustainability-indexes.com> acesso em 03 jan. 2005.
- DRESNER, H.; LINDEN, A.; BUYTENDIJK, F.; FRIEDMAN, T.; STRANGE, K; KNOX, M.; CAMM, M. *The Business Intelligence Competency Center: An Essential Business Strategy*, Gartner Group, May, 2002.
- DUBE, L. & PARÉ, G. *Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices*, MIS Quarterly, v.27, n.4, p.597-635, 2003.
- DYLLICK, T.; HAMSCHMIDT, J. *Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen. Eine Untersuchung von ISO 14001-zertifizierten Unternehmen in der Schweiz*, Zürich, 2000.
- EELLS, R. *The Meaning of Modern Business*. New York, Columbia university Press, 1960.
- EISENHARDT, K.; SULL, D. *Strategy as simple rules*. Harvard Business Review, January, 2001.
- ELAM, J.J.; LEIDNER, D.G. *EIS Adoption, Use and Impact: the Executive Perspective*. Decision Support Systems, v.14, p.89-103, 1995.
- ELKINGTON, J. *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Gabriola Island: New Society Publishers, 1998.
- EMERSON, J. *The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns*, California Management Review, v.45, n.4, 2003.
- EMERY, F.E.; TRIST, E.L. *The Causal Texture of Organizational Environments*. Human Relations, v.18, n.1, p.21-31, 1965.
- EPSTEIN, M. & WISNER, P. *Good Neighbours: Implementing Social and Environmental Strategies with the BSC*. Balanced Scorecard Report, Massachusetts, Harvard Business School Press, May-June 2001.
- EU GREEN PAPPER. *Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility*. Commission of the European Communities, Brussels, 2001.

FAYOL, H. *General and Industrial Management*. Pitman, 1969.

FIGGE, F.; HAHN, T.; SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. *The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy*, Business Strategy and the Environment, v.11, n.5 , p.269-284, 2002.

FRANCISCHINI, A.S.N.; SOUZA, Z.J. *Aplicação do Balanced Scorecard na análise do balanço social no segmento bancário*, Caderno de Pesquisas em Administração, 9, 3, 27-36, 2002.

FRIEDMAN, T.; GRASSMAN, B. *Client Issues for Extraction, Transformation and Loading*, Gartner Group, 2003.

FRIEDMAN, T. *Gartner's Evaluation Criteria for the ETL Magic Quadrant*, Gartner Group, 2002.

FRIEDMAN, T. & SCHULT, R. *Integration Brokers and ETL Tools: Is the Line Blurring?* Gartner Group, 2001.

FRIGO, M. *Strategy-Focused Performance Measures*, Strategic Finance, v.84,n.3,p.10-13, 2002.

GARDNER, S.R. *The Data Mart Explosion*. Warehousing: What Works?, v.3, 1997.

GEISHECKER, L. & RAYNER, N. *Corporate Performance Management: BI Collides With ERP*, Gartner Group, 2001.

GIOVINAZZO, W. *Internet-Enabled Business Intelligence*, Prentice Hall, 2002.

GLASER, B.; STRAUSS, A. *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine, 1967.

GLASER, B. *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, Ca: Sociology Press, 1978.

GLASER, B. *Basics of grounded theory analysis: emergence vs forcing*. Mill Valley, Ca.: Sociology Press, 1992.

GLASER, B. *More grounded theory methodology: a reader*. Mill Valley, Ca.: Sociology Press, 1994.

GLASER, B. *Doing grounded theory: issues and discussions*. Mill Valley, Ca.: Sociology Press, 1998.

GLASER, B. *The Grounded Theory Perspective: Conceptualization contrasted with Description*, Sociology Press, Mill Valley, CA, 2001.

- GLASER, B.; HOLTON, J. *Remodeling Grounded Theory*. The Grounded Theory Review. V.4, n.1, November 2004.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. <http://www.globalreporting.org/index.asp>, acesso em 06 jan. 2005.
- GODOY, A. S. *A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas*. Revista de Administração de Empresas, v.35, n.4, p.65-71, Jul/Ago, 1995.
- GUIA DA BOA CIDADANIA CORPORATIVA 2004. Revista Exame, dez. 2004.
- HACKATHORN, R. *Farming the Web for Systematic Business Intelligence*. Proceedings Of The Fifth ACM SIGKDD International Conference On Knowledge Discovery and Data Mining, San Diego, United States, 1999.
- HIRSCHHEIM, R., & KLEIN, H. *Four paradigms of information system development*. Communications of the ACM, 32, p.199-216, 1989.
- HITT, L.; BRYNJOLFSSON, E. *Productivity, business profitability and consumer surplus: three different measures of information technology value*. MIS Quartely, June 1996.
- HOFER, C.W.; SCHENDEL, D. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, St. Paul, MN, 1978.
- HOPPEN, N.; MEIRELLES, F. S. *Sistemas de Informação: Um Panorama da Pesquisa Científica entre 1990 e 2003*. RAE - Revista de Administração de Empresas, v.45, n. 1, janeiro-março, 2005.
- INMON, W.H. *The Data Warehouse and Data Mining*. Communications of The ACM – Data Mining, v.39, n.11, p.49-50, November 1996.
- INMON, W.H. *Charting the Course: Meta Data for the Data Mart Environment*. DM Review, april, 1999.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. www.ethos.org.br, acesso em 05 jan 2005.
- JOHNSON, S. *Application of the Balanced Scorecard Approach*. Corporate Environmental Strategy. Vol. 5, No. 4, p.35-41, 1998.
- JONES, W. & POLLITT, M. *Understanding How Issues in Business Ethics Develop*. Palgrave Macmillan, 2002.
- KAHANER, L. *Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze and Use Information to move your Business to the Top*. Touchstone Books, 1998.

- KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. *E-business 2.0 – Roadmap for success*. New York: Addison-Wesley, 2001.
- KAPLAN, B., & DUCHON, D. *Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study*. MIS Quarterly, n.12, p.571-588, 1998.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, col.70, n.1, Jan-Feb 1992.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.
- KAPLAN, R.S. & NORTON D.P. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- KPMG. *Linking Values to Values*. London: KPMG Assurance and Advisory Services, 2001.
- KUDYBA, S.; HOPTROFF, R. *Data Mining and Business Intelligence: A Guide to Productivity*. Idea Group Publishing, 2001.
- LEE, J., & KIM, S. *The relationship between procedural formalization in MIS development and MIS success*. Information & Management, v.22, n.2, p.89-11, 1992.
- LEHMANN, H.P. *An Object Oriented Architecture Model for International Information Systems? An Exploratory Study*, Journal of Global Information Management, v.11, n.3, p. 1-18, 2003.
- LIAUTAUD, B. *E-Business Intelligence: Turning Information into Knowledge into Profit*, McGraw-Hill, 2000.
- LUCKEVICH, M.; VITT, E.; MISNER S. *Business Intelligence*, Microsoft Press, 2002.
- MADILL, A., JORDAN, A., & SHIRLEY, C. *Objectivity and Reliability in Qualitative Analysis: Realist, Contextualist and Radical Constructionist Epistemologies*, British Journal of Psychology, v.91, p. 1-20, 2000.
- MAZON, R. *Uma Abordagem Conceitual aos Negócios Sustentáveis*. Manual de Negócios Sustentáveis, 2004.
- MEIRELLES, F.S. *Informática: Novas Aplicações com Microcomputadores*. Makron Books, 1994.
- MENEGASSO, M. E. *Responsabilidade social das empresas: um desafio para o Serviço Social*. Revista Katalysis. Florianópolis, n.5, 2001.

- MILES, M. & HUBERMAN, A. *Qualitative Data Analysis*, Sage Publications, London, 1990.
- MILLET, I. & MAWHINNEY, C. *Executive Information Systems: a Critical Perspective*. Information and Management, 23, 2, Aug 1992.
- MINTZBERG, H. *The Fall and Rise of Strategy Planning*. Harvard Business Review, Jan-Feb, 1994.
- MIRANDA, S. *Beyond BI: Benefiting from Corporate Performance Management Solutions*. Financial Executive, Mar/Apr 2004.
- MONTGOMERY, D.B. & WEINBERG, C.B. *Toward strategic intelligence systems*. Journal of Marketing, 43, p.41-52.
- MURRAY, K.B. & MONTANARI, J.R. *Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory*. Academy of Management Review, n.4, p.815-827, 1986.
- NETO, F.P.M. & FROES, C. *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: Um Caso Brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- NIVEN, P.R. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. New York : J. Wiley & Sons, 2002.
- OLVE, N.; ROY, J. & WETTER M. *Performance Drivers*. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- ORLIKOWSKI, W. & BAROUDI J. J. *Studying Information Technology In Organizations: Research Approaches and Assumptions*. Information Systems Research, v. 2, n.1, p.1-28, 1991.
- PALLER, A. *Why EIS Fails: Case studies they would rather forget*. Proceedings of seventh International Conference on Decision Support Systems San Francisco, Califórnia, Jun 1987.
- PALLER, A. & LASKA, R. *The EIS Book*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1990.
- PANDIT, N.R. *The Creation of Theory: a Recent Application of the Grounded Theory Method*, The Qualitative Report, 2(4), December, 1996.
- PETRINI, M. *A viabilidade técnica e o enriquecimento de um modelo de E.I.S - Enterprise Information System com características para comportamentos proativos na recuperação de informações*. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração, PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, junho de 1999.

- PETRINI, M. & POZZEBON, M. *The Value of "Business Intelligence" in the Context of Developing Countries*. Proceedings of 11th European Conference on Information Systems, Napoli, Itália, 2003.
- PORTER, M. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 7ª edição, 1986.
- POZZEBON, M. *Criteria for Conducting and Evaluating Critical Interpretive Research in the IS Field*. Cahier du GreSI, n. 3(14). Décembre (2003).
- POZZEBON, M., FREITAS, H.; PETRINI, M. *A Definição de Categorias para o Estudo de Comportamentos Proativos na Recuperação de Informações*. Anais do XXII encontro da ANPAD. Foz do Iguaçu, 1998.
- PROJETO SIGMA. *SIGMA Guidelines*. <http://www.projectsigma.com> acesso em 24 março 2005.
- RAINER, R.K.; WATSON, H. *What does it Take for Successful Executive Information Systems?* Decision Support Systems, vol.14, p.147-156, 1995.
- RAYNARD, P.; FORSTARTER, M. *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*. United Nations Industrial Development Organization, Viena, 2002. <http://www.unido.org/doc/5162>.
- REICH, B., BENBASAT, I. *Factors that Influence the Social Dimension of Alignment between Business and Information Technology Objectives*, MIS Quartely, vol. 24, no 1, Mar, p.81-113, 2000.
- RIFKIN, J. *L'age de l'accès : survivre à l'hypercapitalisme*, Paris: Éditions La dÉcouverte, 2002.
- ROCKART, J.F. *Chief Executives define their own data needs*. Harvard Business Review, p. 81-93, mar/apr 1979.
- SCOGGINS, J. *A Practitioner's View Of Techniques Used In Data Warehousing For Shifting Through Data To Provide Information*, Proceedings of The Eight International Conference on Information and Knowledge Management, Kansas City, Estados Unidos, 1999.
- SCHONBERG, E.; COFINO, T.; HOCH, R.; PODLASECK, M.; SPRARAGEN, S. *Measuring Success*. Communications of the ACM, Volume 43, Issue 8, Aug 2000.
- SETHI, S.P. *Dimensions of Corporate Social Performance: an analytical framework*. California Management Review, vol. 17, n.13, p.58-64, 1975.

- SINGH, S.; WATSON, H.J. & WATSON, R. *EIS support for the strategic management process*. Decision Support Systems, Volume 33, Issue 1, p. 71-85, 2002.
- SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNACIONAL – SAI. <http://www.cepaa.org> , acesso em 05 jan. 2005.
- STRAUSS, A. & CORBIN, J. *Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage, 1990.
- STRAUSS, A. & CORBIN, J. *Grounded Theory Methodology - An Overview*. *Handbook of Qualitative Research*, N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (eds.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1994.
- STRAUSS, A. & CORBIN, J. *Grounded Theory in Practice*, Sage Publications, London, 1997.
- TAURION, C. *Data Warehouse: Estado da Arte e Estado da Prática*. Developers' Magazine, Rio de Janeiro, n.6, p.10-11, fevereiro, 1997.
- TOMLINSON, C. *Our Common Future*. The World Commission on Environment and Development, 1987.
- TURBAN, E. *Decision Support and Expert Systems*, Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1995.
- TURBAN, E.; WALLS, J.G. *Executive Information Systems - a Special Issue*. Decision Support Systems, vol. 14, p.85-88, 1995.
- TURBAN, E.; WATSON, H.J. *Integrating Expert Systems, Executive Information Systems, and Decision Support Systems*. DSS-89 Transactions, San Diego, California, June 1989.
- URQUHART, C. *An Encounter with Grounded Theory: Tackling the Practical and Philosophical Issues*, Qualitative Research in IS: Issues and Trends, E. Trauth (ed.), Idea Group Publishing, Hershey, 2001, pp. 104-140.
- VAN DER ZEE, J.T.M. & DE JONG, B. *Alignment is not Enough: Integrating Business and Information Technology Management with the Balanced Scorecard*. Journal of Management Information System, Fall 1999.
- VENKATRAMAN, N. & RAMANUJAM, V. *Planning System Success: A Conceptualization and an Operation Model*, Management Science, vol. 33, n.6, p. 81-197, June 1987.
- VOLONINO, L.; WATSON, H.J.. & ROBINSON, S. *Using EIS to Respond to Dynamic Business Condition*. Decision Support Systems, vol. 14, p.105-116, 1995.
- WALTON, C. *Corporate Social Responsibilities*. Belmont, California, Wadsworth, 1967.

- WARTICK, S.L. & COCHRAN, P.L. *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*. Academy of Management Review, vol.10, n.4, p.758-769, 1985.
- WATSON, H. ; FROLICK, M. *Determining Information Requirements for an EIS*. MIS Quartely, p. 255-269. September 1993.
- WATSON, H.; GOODHUE, D.; WIXON, B. *The Benefits of Data Warehousing: Why some organizations realize exceptional payoffs*. Information & Management, Amsterdam, May 2002.
- WATSON, H.; RAINER, K.; KOH, C. *Executive Information Systems: a Framework for a Development and a Survey of Current Practices*. MIS Quartely, vol. 15, no. 01, p. 13-30. March 1991.
- WATSON, H.J.; SATZINGER, J.W. & SINGH, S.K. *Establishing Viable Programs of Research: the Executive Information Systems at the University of Georgia*, Data Base, p.40-51, August 1994.
- WATSON, H.J.; WATSON, R; SINGH,S. & HOLMES,D. *Development Practices for Executive Information Systems: Findings of a Field Study*. Decision Support Systems, vol.14, p.171-184, 1995.
- WHITE, C. *Managing Data Mart Development*. Database Associates International Inc., 1999, <http://www.dmreview.com/whitepaper/wp.cfm?topicId=230004&Submit=Go> , acesso em 23 maio 2004.
- WINOGRAD, T. & FLORES, F. *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Computer System Design*. Chichester, UK: John Wiley, 1986.
- WOOD, D.J. *Corporate Social Performance Revisited*. Academy of Management Review, vol.16, n.4, p.691-718, 1991.
- YOUNG, D. ; WATSON, H. *Determines EIS Acceptance*. Information & Management, 29, 153-164, 1995.
- ZADEK, S., PRUZAN, P. & EVANS, R. *Building Corporate Accountability*. London, Earthscon – Publications, 1997.
- ZADEK, S. *Doing Good by Doing Well: Making the Business Case for Corporate Citizenship*. The Conference Board, New York. www.conference-board.org acesso em 03 jan 2005.
- ZENISEK, T.J. *Corporate Social Responsibility: a Conceptualization based on Organizational Literature*. Academy of Management Review, vol.4, n.3, p.359-368, Jul 1979.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

Estrutura organizacional, Planejamento estratégico e Responsabilidade Social Corporativa

Como a estrutura organizacional comporta a RSC?

Qual a relação (caso exista) com a estrutura de governança corporativa?

Alguma metodologia específica para planejamento e execução estratégicos é utilizada?

As etapas do planejamento estratégico e do processo de gerenciamento de desempenho descritas abaixo são todas realizadas?

- Formulação da estratégia: decidir como atingir os objetivos estratégicos.
- Planejamento: definir que ações e planos táticos serão necessários para implementar as estratégias.
- Orçamentação: alocar recursos para os planos táticos.
- Gerenciamento: monitorar as ações e resultados dos planos táticos no atendimento das metas.
- *Forecasting*: as metas estabelecidas ainda estão em curso para ser atingidas.
- Análises: verificar onde as variações ocorrem e decidir o que fazer com elas.

Quais os envolvidos?

Qual o tempo necessário para cada uma?

Ocorrem em seqüência ou ao mesmo tempo?

Indicadores de RSC

A RSC faz parte do planejamento estratégico?

Os projetos e indicadores de RSC são definidos em que momento ? (ex: na formulação da estratégia, como um objetivo estratégico, ou no planejamento, como uma ação para suportar um objetivo estratégico)

Os indicadores contemplam quais dimensões (econômica, meio-ambiente, social, outra?)

Como eles são (ou deveriam ser, caso não sejam) incorporados ao Planejamento Estratégico?

No caso de uma empresa que usa BSC, eles estão incorporados nas perspectivas? Quais?

Ou criou-se uma outra perspectiva?

Além de criar uma nova perspectiva, os indicadores nela estão ligados a indicadores nas outras quatro, estabelecendo uma relação causa-efeito?

Um BSC específico para a área de RSC é construído a partir do BSC corporativo?

Sistematização dos indicadores (coleta, consolidação, análise e distribuição)

O acompanhamento dos indicadores (resultado) é realizado de forma sistematizada? Qual a periodicidade?

Quem é o responsável pelos indicadores de RSC? Uma área específica ou diferentes pessoas nas áreas já existentes?

No caso de uma área específica, a que nível organizacional ela está ligada?

Existe um sistema específico para o acompanhamento desses indicadores?

É o mesmo sistema utilizado para acompanhar os outros indicadores dos objetivos estratégicos da empresa?

Qual a origem da informação? (sistemas transacionais, entrada manual, informações externas,...)

A coleta é automática (uma carga a partir dos sistemas transacionais)?

Quem tem acesso a esses indicadores? A empresa inteira? Somente os responsáveis pelo objetivo estratégico medido pelo indicador?

APÊNDICE B – CASO FIN1

Estrutura organizacional, Planejamento estratégico e Responsabilidade Social Corporativa

O Conselho de Administração da FIN1, seu órgão máximo de administração, é constituído por no mínimo quatro e no máximo oito membros, contando atualmente com oito membros. A duração do mandato no Conselho de Administração é de um ano com possibilidade de reeleição pela Assembléia Geral Ordinária.

A Diretoria é eleita anualmente pelo Conselho de Administração, com mandato de um ano e possibilidade de reeleição. Possui um Presidente Executivo ao qual estão ligados Vice-presidentes dos segmentos de negócio – Varejo, Atacado e Gestão de Patrimônios, Seguros e Previdência. FIN1 é um conglomerado de empresas ligadas aos segmentos de negócio. Cada empresa tem um Executivo que lidera as áreas de negócios e responde ao Vice-presidente do segmento ao qual está ligado. Para as áreas de suporte - Jurídico, Auditoria, Riscos e Compliance; Planejamento, Controle, Operações e Relações com Investidores; Comunicação Corporativa e Pessoas e Tesouraria - também são alocados Executivos que atendem as áreas de negócio (diferentes empresas do conglomerado).

FIN1 ainda dispõe de alguns comitês que são responsáveis pela integração e pela garantia de sua estrutura de gestão, entre eles o Comitê Executivo que tem como função coordenar e implementar as principais diretrizes da FIN1, sendo o órgão máximo de decisão executiva, bem como acompanhar os resultados consolidados do conglomerado.

No que se refere à Responsabilidade Social Corporativa, no início da década de 80, foi criado um Instituto cujo objetivo é a coordenação das atividades sociais da FIN1, com foco especial em Educação, apoiando iniciativas e programas que visam suprir as lacunas na formação da parcela mais carente da população brasileira.

FIN1 utiliza diferentes metodologias e ferramentas estratégicas para a elaboração do planejamento estratégico, entre elas *Balanced Scorecard*, Cenários, Análise de Mercado e Análise *SWOT*.

As etapas do planejamento estratégico e do processo de gerenciamento de desempenho são realizadas seguindo a seguinte dinâmica:

- a. Formulação da estratégia: Utilizando as diferentes ferramentas e metodologias a área de Planejamento, Controle, Operações e Relações com Investidores realiza um mapeamento a longo prazo do mercado. Com base nisso, várias reuniões e discussões são realizadas para definir os objetivos estratégicos. Os envolvidos nessas reuniões são os membros do Comitê Executivo, o Presidente Executivo e todos os Vice-presidentes dos segmentos de negócio e suporte ligados diretamente a ele.
- b. Planejamento e Orçamentação: A definição de que ações e planos táticos serão necessários para implementar as estratégias, bem como a alocação de recursos pessoais e de negócio para o plano de ação, é feito individualmente por cada empresa do conglomerado a partir das estratégias definidas pelo Comitê executivo. Após a elaboração pelas empresas é feita uma consolidação dos orçamentos em uma reunião que volta a envolver o Comitê executivo e uma parte da Diretoria. Várias reuniões podem ser realizadas até o orçamento final. A base para as reuniões de consolidação são estudos internos realizados pela área de Planejamento, Controle, Operações e Relações com Investidores.

Os indicadores utilizados para medir os objetivos estratégicos não são desenhados durante o processo de planejamento, pois se utiliza um conjunto de indicadores padrão no setor financeiro, como mercado (*share*), eficiência operacional, custo de captação, carteira de crédito, ou seja, fundamentos de resultado de banco, todos ligados à perspectiva financeira do BSC. A perspectiva cliente também utiliza um conjunto de indicadores padrão. Os indicadores começam a ser mais específicos a partir da perspectiva de processos internos que estão mais intimamente ligados aos objetivos estratégicos (ex: expansão no número de lojas ou remodelação da imagem visual das agências são objetivos que requerem processos internos específicos para isso).

Durante o processo de planejamento não existem diretrizes do Comitê executivo para a incorporação de ações ligadas a RSC. O que acontece é que o Instituto responsável pelos projetos de RSC comunica suas ações e, quando as empresas do conglomerado estão

elaborando seus planos de ação podem, ou não, utilizar alguma iniciativa do Instituto para, por exemplo, desenvolver um novo produto com objetivo sócio-ambiental.

Ou seja, existem diferentes projetos ligados a RSC, cuja iniciativa parte do Instituto ou que visam atender os Princípios do Equador, do qual FIN1 é signatário. Entretanto, não se identificam ações coordenadas e ligadas à estratégia corporativa voltadas para a Sustentabilidade.

Indicadores de RSC

Os projetos ligados a RSC, quando partindo do Instituto e portanto descolados dos objetivos estratégicos, apresentam indicadores voltados para a dimensão social, mais especificamente no fomento à educação e à cultura, e para a dimensão ambiental. Os projetos oriundos das empresas ou áreas de negócio, apesar de apresentarem impactos sócio-ambientais, não são medidos por isso, mas sim por indicadores da dimensão econômica, com foco em gerar valor para o acionista.

Apesar da empresa utilizar diferentes metodologias para o planejamento estratégico, entre elas o BSC, os indicadores sócio-ambientais não estão contemplados em nenhuma perspectiva. Ocorreu uma tentativa de colocar uma perspectiva de Sustentabilidade dividida com a perspectiva Financeira mas que se mostrou infrutífera. Outra sugestão dada pela área de Planejamento seria utilizar a Sustentabilidade como um tema do BSC.

Dentro da estrutura organizacional não existem responsáveis pelos indicadores de sustentabilidade. Conforme emergem projetos com cunho sócio-ambiental, esses projetos são medidos utilizando-se indicadores econômicos normalmente já utilizados pelo setor financeiro. Por exemplo, o produto microcrédito, comum no setor financeiro, possui um aspecto social no fomento ao pequeno investidor, entretanto, seus indicadores de desempenho restringem-se a medir o valor da carteira de empréstimo, e não, por exemplo, a quantidade de pequenas empresas contempladas. Nessa fase da análise identificou-se que projetos de RSC podem ser criados em uma determinada empresa ou área de negócio, mas é medido com

indicadores de outras áreas. Para entender melhor essa perspectiva, iniciou-se a segunda fase de entrevistas.

Sistematização dos Indicadores (coleta, consolidação, análise e distribuição)

Não existe um sistema específico para o acompanhamento de indicadores de desempenho de RSC e nem mesmo para acompanhar os outros indicadores dos objetivos estratégicos da empresa. A origem da informação na maior parte das vezes são os inúmeros sistemas transacionais, característicos da plataforma tecnológica do setor financeiro.

As informações são extraídas por processos de coleta manuais e manuseados em planilhas. Cada área de negócio extrai e manipula os seus indicadores e, em caso de indicadores ligados a algum objetivo estratégico, estes são compartilhados com o Comitê Executivo.

APÊNDICE C: CASO FIN2

Estrutura organizacional, Planejamento estratégico e Responsabilidade Social Corporativa

A estrutura da governança corporativa é definida pelo modelo de relacionamento entre o Conselho de Supervisão, o Conselho de Gestão e os acionistas. O Conselho de Supervisão e o Conselho de Gestão são responsáveis pela formulação de estratégias, a condução do negócio e o compliance (garantia da conformidade com as regras preestabelecidas), e a participação dos acionistas na tomada de decisões é o que valida as boas práticas de governança da companhia. O papel do Conselho de Supervisão é controlar as políticas do Conselho de Gestão, bem como os negócios da corporação e de suas subsidiárias. Isso significa que as principais decisões estratégicas relacionadas a FIN2 são referendadas por essa instância máxima de governança. Todos os conselheiros são independentes e contam com grande experiência na condução de grandes grupos econômicos.

FIN2 considera a governança corporativa crítica para a meta de criar valor em longo prazo para todos os públicos com os quais se relaciona – acionistas, clientes, funcionários e a sociedade em geral – uma vez que é a base que permite a empresa operar. Ou seja, FIN2 considera que a boa governança corporativa, baseada na integridade e na transparência, é decisiva para a concretização do objetivo estratégico de criar valor sustentável de longo prazo para os públicos relacionados com as atividades do banco.

A partir dos objetivos, das estratégias e das políticas definidos no Conselho de Gestão da *holding*, é negociado entre o diretor presidente de FIN2 e a *holding* um contrato de desempenho com uma série de objetivos estratégicos a serem atendidos. Com base nisso, cada diretor executivo de área de negócio define seu plano de ações. A cada três meses esses indicadores são reportados à *holding*. O planejamento estratégico de FIN2 era baseado unicamente nas diretrizes da *holding*, mas a partir desse ano FIN2 começou a desenvolver, com o auxílio de uma consultoria externa, um planejamento estratégico também em nível de subsidiária. Nenhuma metodologia específica é utilizada para a elaboração do planejamento estratégico.

Ainda dentro da estrutura organizacional e ligado ao conceito de sustentabilidade existe um Instituto cujo objetivo é a coordenação de diferentes projetos sócio-ambientais.

A Sustentabilidade tem nível de diretoria executiva, estando ligada diretamente ao diretor presidente. No planejamento estratégico da área seu grande objetivo é trabalhar Educação e Desenvolvimento e a Gestão da Sustentabilidade, acompanhando todo o processo de inserção da sustentabilidade no negócio. Educação e Desenvolvimento, tradicionalmente inseridos na função Recursos Humanos, passam para a área de sustentabilidade uma vez que são vistos como um instrumento para levar os conceitos de sustentabilidade a todos os níveis organizacionais. A maior parte das áreas de negócio conta com um grupo de funcionários atuando com enfoque sócio-ambiental. Em outras palavras, a diretoria executiva de sustentabilidade atua de uma forma matricial, como uma consultoria para as áreas de negócio e suporte. A busca é pela eliminação de uma área específica de sustentabilidade, uma vez que isso deve permear naturalmente as áreas de negócio e suporte.

Indicadores de RSC

A missão e o modelo de FIN2 retratam a visão da empresa de atuar como fomentadores de uma sociedade economicamente eficiente, socialmente justa, politicamente democrática e ambientalmente sustentável. O foco é na satisfação total do cliente, com resultado para acionistas, funcionários e comunidade por meio de uma postura ética. Apoiado nesses pilares, o movimento de integração da sustentabilidade teve início de forma orgânica em 2001, a partir da liderança da empresa e do engajamento dos principais executivos. Com objetivo de dar ênfase na ética e nos compromissos sociais e ambientais ao se fazer negócios, criou-se um comitê para discutir e desenvolver a mudança desejada. Grupos de trabalho, formados por funcionários de diversas áreas, dedicaram-se à implementação dos projetos. Foram instituídos três comitês – Mercado, Gestão e Ação Social, cuja função é facilitar a consolidação das diversas iniciativas, articulando o comprometimento das várias áreas. Discutiu-se abertamente com os diretores executivos como inserir a sustentabilidade nas três áreas: Mercado, que se relaciona com todas as iniciativas relativas aos clientes; Gestão, voltada para questões mais internas como ecoeficiência, educação e treinamento, diversidade; e Ação Social, relativa a todos os investimentos sociais empreendidos pela empresa.

Um novo modelo de sustentabilidade está sendo implementado a partir da criação de um Conselho de Sustentabilidade composto por representantes de várias áreas. Planos de

sustentabilidade foram desenvolvidos para as várias áreas de negócio e de suporte e indicadores foram identificados para monitorar o desempenho dos mesmos.

Além dos indicadores definidos em nível nacional, FIN2 também apresenta indicadores definidos pela *holding* os quais fazem parte do contrato de desempenho desta com a subsidiária brasileira. Enfim, um mesmo projeto pode ser corporativo ou exclusivamente da subsidiária, estando ligado diretamente ao negócio (no caso produtos do banco como fundos, cartões de crédito ...) ou não (no caso de planos que mobilizam os funcionários como voluntários, diversidade, ...), e apresentando indicadores econômicos, sociais e/ou ambientais ao mesmo tempo. Por exemplo, existem fundos de investimentos compostos exclusivamente de empresas que apresentam ações éticas. Nesse caso, pode-se ter um indicador econômico (no aumento do valor da carteira) e um social (no fomento a comercialização de fundos que privilegiam empresas éticas). Ou um financiamento de uma estação de tratamento de água para uma pequena empresa (econômico e ambiental).

Em cada área de negócio existe a presença de um responsável pelos indicadores de desempenho da área. A sua responsabilidade envolve tanto indicadores financeiros tradicionais do setor bancário, como os indicadores sócio-ambientais. Os indicadores de sustentabilidade importantes para as áreas são definidos em conjunto com a diretoria executiva de sustentabilidade. Atualmente, um conjunto de vinte indicadores é monitorado.

Sistematização dos Indicadores (coleta, consolidação, análise e distribuição)

A coleta dos indicadores é feita diretamente pelas áreas de negócio ou suporte a partir dos sistemas transacionais. Cada área elabora os indicadores de sua responsabilidade e envia os resultados. Dentro de cada área tem um representante de controladoria que é responsável pelos indicadores da área. O papel desses representantes já era reportar os indicadores financeiros e agora passam a reportar também os sócio-ambientais.

Não existe um sistema único para monitoramento dos indicadores, sendo que os mesmos são manipulados e consolidados em planilhas de forma descentralizada pelas áreas de negócio.

Esses indicadores são reportados para a diretoria de sustentabilidade que coordena todo o processo de coleta e compila os indicadores de forma manual mas já buscando promover uma maior organização. Para cada indicador associa-se sua origem (qual sistema transacional), o conceito (como é calculado) e a área responsável. O controle é feito por *e-mail*, são consolidados em um software de apresentações e enviados para o conselho de sustentabilidade que avalia e decide quais as próximas ações de sustentabilidade para FIN2. Esse processo tem uma periodicidade mensal.

O processo manual é extremamente trabalhoso e demanda um tempo muito grande. Além disso, a confiabilidade da informação muitas vezes é questionada em função da manipulação existente. Muitas vezes os indicadores “ficam perdidos” por falta de um contexto ou conceito (O que é o indicador? Qual o objetivo?). Por último, o acesso aos indicadores na sua totalidade fica restrito ao comitê diretivo, uma vez que para a divulgação dos mesmos também não existem sistemas que a suporte. O simples disponibilizar na intranet requer processos totalmente manuais.

APÊNDICE D: CASO FIN3

Estrutura organizacional, Planejamento estratégico e Responsabilidade Social Corporativa

A Administração é constituída pelos órgãos estatutários de FIN3: a Assembléia Geral de Acionistas, o Conselho de Administração, a Diretoria, o Conselho Consultivo, o Comitê de Controles Internos, o Comitê de Opções e o Conselho Fiscal. O órgão soberano é a Assembléia Geral de Acionistas que se reúne ordinária e extraordinariamente na forma da lei. A Assembléia aprova o Estatuto Social, elege os membros do Conselho de Administração, do Conselho Consultivo e do Conselho Fiscal. O papel do Conselho de Administração, composto atualmente por treze membros, é o de orientar políticas e estratégias e fiscalizar os atos da Diretoria. Compete-lhe eleger a Diretoria e os Comitês estatutários bem como indicar conselheiros para compor os Comitês de Divulgação e Negociação. A Diretoria Executiva é composta de oito membros, reunindo os Vice-Presidentes, o Consultor Jurídico e os Diretores Executivos coordenados pelo Presidente Executivo.

Essencialmente colegiada, a administração de FIN3 é coordenada por várias Comissões e Comitês multidisciplinares, com membros fixos e agendas detalhadamente previstas, em cronogramas anuais, nos quais todos os diretores do Banco, de acordo com sua área de atuação, participam da tomada de decisões.

FIN3 possui um Instituto cujo objetivo foi fundamentado na crença de que a transformação social necessária para a construção de um Brasil melhor só é possível por meio de uma articulação eficaz entre poder público, iniciativa privada e sociedade civil. Esses três setores têm competências diferentes, mas complementares. Através de ações integradas, os programas sociais e ambientais são elaborados e executados no sentido de permitir a continuidade das ações, independentemente da presença da Fundação.

Até 2004 a área responsável pela sustentabilidade era em nível de superintendência e ficava dentro da Fundação do grupo, tendo como ações somente os programas da Fundação. Em 2005 inicia-se um processo de maior inserção na estrutura organizacional, buscando uma

maior interação com as áreas de negócio e suporte e passando a denominar a área de Responsabilidade Social Corporativa. A partir de 2006, passa a chamar-se de Responsabilidade Sócio-Ambiental (RSA) e é dividida em três focos:

- Relações com a comunidade
- Mobilização de ações sócio-ambientais
- Desenvolvimento de negócios sustentáveis

Em Relações com a comunidade encontram-se basicamente os programas e projetos desenvolvidos pela Fundação com a sociedade. A mobilização de ações sócio-ambientais é voltada para o público interno e os programas de voluntariado de FIN3. Finalmente, em Desenvolvimento de negócios sustentáveis é que inicia a preocupação com a inserção da sustentabilidade no negócio.

A RSA está dentro de uma diretoria executiva de Desenvolvimento, Planejamento e Marketing. Nesta diretoria existem quatro diretorias, sendo uma delas a diretoria de Relações Institucionais, dentro da qual está a área de RSA.

A reestruturação da área de RSA, subdividindo em três focos distintos, foi iniciativa de alguns diretores executivos mais convencidos da importância do assunto.

Existem dois órgãos voltados para o suporte ao desenvolvimento de negócios sustentáveis. Um comitê responsável pelas políticas e diretrizes de RSA e uma comissão de RSA responsável pela manutenção e monitoramento das ações de sustentabilidade nas áreas de negócio e suporte.

O processo de planejamento estratégico segue as etapas formais de planejamento e é elaborado por um grupo executivo, do qual participam os diretores executivos e vice-presidentes.

O presidente do comitê diretivo de RSA faz parte do grupo executivo como vice-presidente de uma diretoria responsável pelo desenvolvimento, planejamento e marketing de FIN3, não sendo RSA a sua função principal como membro do grupo executivo.

Essa falta de foco a partir do planejamento estratégico pode ser a causa de FIN3 possuir inúmeras práticas de RSC, mas em níveis de maturidade muito diferentes, o que parece ser decorrência justamente de uma falta de coordenação e visão direcionada. O comitê de RSA está iniciando um trabalho para minimizar essa heterogeneidade buscando uma gestão mais sistêmica.

As práticas de RSA mais estruturadas e maduras concentram-se em algumas áreas específicas e são decorrentes de dois motivos principais. Um deles é atender à legislação e órgãos regulatórios. O outro é a existência na área em questão de pessoas fortemente convencidas da importância da responsabilidade social.

Indicadores de RSC

Basicamente os indicadores existentes são para atender as principais referências de RSC que FIN3 é signatária ou responde como GRI, Ethos, ISE ... Ou seja, os indicadores de sustentabilidade da organização são aqueles que devem ser reportados aos relatórios e certificações. Desta forma, existem indicadores sociais, ambientais e econômicos, mas os mesmos não são derivados da estratégia da empresa e nem possuem uma ligação entre eles.

Os indicadores de RSC são acompanhados pela comissão de RSA, a qual verifica em que áreas existem variações em relação às metas estabelecidas. Essas variações são então levadas ao comitê diretivo de RSA que decide o que fazer com elas e define as prioridades. Nesse momento a comissão de RSA volta a atuar na área responsável e monitora para que as devidas ações sejam realizadas.

Atualmente está sendo feito um grande mapeamento de todos esses relatórios e certificações para identificar todas as categorias de indicadores e quais áreas da organização tem relação com ou são responsáveis por tais indicadores. A idéia com isso é criar um sistema de gestão de sustentabilidade. Em outras palavras, o mapeamento dos indicadores que precisam ser reportados serviria de base para o estabelecimento das políticas que serão exigidas das diferentes áreas de negócio e suporte em relação ao aspecto sócio-ambiental.

O modelo do *Balanced Scorecard* é utilizado mas muito mais no suporte às etapas de gerenciamento e monitoramento das ações e resultados dos planos táticos no atingimento das metas do que na elaboração da estratégia propriamente dita. Na verdade o BSC é uma ferramenta para suportar o programa de metas das agências, ainda sem todas as perspectivas, e está começando a ser implantado na administração central.

Sistematização dos Indicadores (coleta, consolidação, análise e distribuição)

A medição dos indicadores é feita por demanda. A cada novo relatório ou certificação, alguém da área de RSA inicia e coordena o processo de coleta nas diferentes áreas de negócio ou suporte que respondem por algum indicador sócio-ambiental.

Essa sistemática foi modificada esse ano pois antes a obtenção dos indicadores para responder a um relatório ou certificação era coordenada por pessoas diferentes, o que gerava inconsistências em indicadores comuns a dois relatórios. Com a modificação no processo buscou-se minimizar as inconsistências facilitando o processo de análise.

Não existe um monitoramento periódico dos indicadores. O processo descrito anteriormente, no qual a comissão de RSA verifica em que áreas existem variações em relação às metas estabelecidas e essas variações são então levadas ao comitê diretivo de RSA, e é feito no momento da elaboração de algum relatório.

Em termos de sistemas de inteligência de negócio, o que existe são sistemas para suportar o BSC (na verdade, o programa de metas das agências), mas que não contempla os indicadores sócio-ambientais.

APÊNDICE E: CASO COS1

Estrutura organizacional, Planejamento estratégico e Responsabilidade Social Corporativa

A governança corporativa iniciou nos anos 90 com a contratação de executivos profissionais para ocupar posições estratégicas, sendo em seguida criado o Conselho de Administração e os comitês auxiliares. Entre os comitês, foi criado em 2002 o comitê de sustentabilidade, formado pela alta direção da empresa e que possibilita o debate mensal em profundidade sobre a aplicação dos pilares da gestão responsável no planejamento e na realização dos negócios.

Em 2005 ocorreu a nomeação de um presidente executivo não pertencente ao grupo de acionistas controladores, completando-se assim a separação entre a administração e a propriedade da companhia. O conselho de administração passou a ter, como órgãos auxiliares, dois novos comitês: Estratégico e de Governança Corporativa. O primeiro tem como objetivo direcionar e monitorar os passos da empresa de acordo com as diretrizes do próprio conselho. O segundo é responsável por promover a utilização de boas práticas de governança, bem como supervisionar o funcionamento dos fóruns do conselho.

Foi criada a diretoria de sustentabilidade para atender a necessidade cada vez maior de integrar os assuntos ligados à sustentabilidade e dar a importância estratégica devida a esse tema. A estrutura organizacional ligada à sustentabilidade é composta da seguinte forma:

- Comitê de Sustentabilidade

Implantado em 2002, é formado pela alta direção da empresa e possibilita o debate mensal em profundidade sobre a aplicação dos pilares da gestão responsável no planejamento e na realização dos negócios.

- Diretoria de Sustentabilidade

Essa diretoria foi criada em 2005 para atender a necessidade cada vez maior de integrar os assuntos ligados à sustentabilidade e de dar a importância estratégica devida a esse tema. É formada pelas áreas responsáveis pelo desenvolvimento dos sistemas e ferramentas de gestão ambiental e de responsabilidade corporativa. O objetivo da Diretoria de Sustentabilidade é incorporar esses sistemas ao dia-a-dia da empresa, contribuindo para o estabelecimento de metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável e para o fortalecimento da marca.

- Gerência de Responsabilidade Corporativa

Criada em 2003 para suportar o compromisso de COS1 de contribuir para a construção de um modelo de negócio cada vez mais alinhado com o desenvolvimento sustentável se traduza em termos práticos, permeando as ações do dia-a-dia nas diversas áreas da empresa em um processo de aprendizado contínuo. Seus objetivos são:

- Identificar e ampliar as oportunidades de gestão responsável e sustentável do negócio;
- Alertar sobre decisões e situações que ponham em risco a coerência da gestão em relação à sustentabilidade;
- Alinhar e dar coerência a ações internas e externas para uma sociedade mais solidária e sustentável.

- Gerência de Meio Ambiente

Criada em 2002 para desenvolver, implantar e responder pelas políticas e ações voltadas à contínua evolução da gestão ambiental em todas as atividades relacionadas ao negócio da organização. Tem como objetivo levar COS1 a ser reconhecida como uma empresa ambientalmente responsável, alinhada às boas práticas ambientais nacionais e internacionais.

O planejamento estratégico inicia em julho do ano anterior com um ciclo de reuniões para avaliações internas (ex.: novos produtos) e externas (ex.: participação no mercado). O objetivo dessas reuniões é nivelar as diretorias das diversas áreas sobre a situação atual e iniciar a elaboração dos objetivos futuros. A partir destas reuniões, cada diretor elabora os

planos estratégicos da sua área, e a gerência, os planos de ação. A consolidação e orçamentação de todos os planos iniciam em novembro.

Indicadores de RSC

A dinâmica do planejamento estratégico anteriormente descrita é sustentada por um processo que permite traduzir os princípios da gestão responsável em ações práticas. Com ele, conceitos abstratos como ética, transparência e canais de diálogo se tornam concretos, sendo medidos por indicadores e avaliados. O Sistema de Gestão permite que todas as áreas da empresa trabalhem para construir uma relação de qualidade com os públicos de COS1. Sua estrutura é dividida em quatro etapas:

- Diagnóstico - nesta fase, que envolve todas as áreas da empresa, são identificados os pontos críticos no relacionamento de COS1 com os seus públicos, sobre os assuntos relacionados à ética, à transparência e aos canais de diálogo.
- Priorização – consiste em selecionar, entre todos os pontos levantados no diagnóstico, aqueles que devem ser tratados prioritariamente pela empresa. Esta priorização ocorre com base nos compromissos públicos e estratégias assumidas pela empresa.
- Planos de ação e indicadores – são determinados pelos gerentes e diretores de todas as áreas, a partir dos pontos críticos priorizados. O acompanhamento da realização dos planos é realizado nos fóruns de resultados usuais da empresa.
- Comunicação da Performance – com base nas metas traçadas nos Planos de ação e medidas por meio de indicadores, COS1 comunica seu desempenho sócio-ambiental de acordo com as diretrizes da GRI, *Global Reporting Initiative*. O Relatório Anual apresenta ainda as informações pedidas pelo GRI e outras considerações relevantes.

Com esse sistema, todas as áreas de COS1 passam a acompanhar, sistematicamente, as questões relativas à qualidade da relação com seus diversos públicos e as metas sócio-ambientais de cada diretoria.

Desta forma, COS1 busca garantir a visão da sustentabilidade durante todo o planejamento estratégico. Melhorar as práticas apontadas na fase diagnóstico como críticas tornou-se meta. Criar e implementar projetos que levem ao alcance das metas previstas para os anos seguintes implica estabelecer indicadores capazes de permitir sua avaliação e seu monitoramento ao longo do tempo.

Esses indicadores estão no BSC das áreas e da corporação. Todas as áreas têm seu mapa estratégico, inclusive a diretoria de sustentabilidade, os quais são decorrentes do mapa estratégico da empresa. Os mapas estratégicos são montados a cada 3 anos e revistos anualmente.

COS1 utiliza o BSC de sustentabilidade, substituindo a perspectiva financeira por uma perspectiva de desenvolvimento sustentável, representada pelo Resultado Tríplice. Além de uma perspectiva própria, em todas as outras perspectivas podem aparecer indicadores sócio-ambientais.

Sistematização dos Indicadores (coleta, consolidação, análise e distribuição)

Os indicadores são digitados manualmente em uma base de dados por cada uma das áreas. A periodicidade de coleta dos indicadores é mensal ou por ciclo (alguns indicadores obedecem a um ciclo de 3 semanas).

Além do valor do indicador, a área responsável por ele pode informar uma análise do mesmo e quais os planos de ação correntes.

Os indicadores são monitorados mensalmente, nas reuniões de diretoria, nas quais é analisado o resultado de cada área.

O sistema em uso é, na verdade, um banco de dados. Já está em fase de testes a adoção de um sistema de Inteligência de Negócio até o final do ano.

APÊNDICE F: CASO IND1

Estrutura organizacional, Planejamento estratégico e Responsabilidade Social Corporativa

IND1 não tem um conselho diretivo próprio, respondendo diretamente ao presidente executivo da *holding*, que, por sua vez, é também o presidente do conselho diretivo da *holding*, o qual conta com membros externos. Todas as empresas da *holding* seguem a mesma visão, valores, princípios empresariais, políticas e programas para a administração dos recursos financeiros, ambientais e sociais. Apesar de ser uma empresa privada sem ações na bolsa, IND1 voluntariamente aspira a graus de transparência similares aos que são exigidos das empresas que o têm.

A equipe da alta gerência, liderada pelo presidente executivo de IND1, é a responsável pela supervisão e implementação do BSC de sustentabilidade e garante o alinhamento dos programas comuns da *holding* com as políticas e a estratégia. Alguns comitês e conselhos que apóiam esta gestão:

- Comitê executivo da *holding*
- Conselho de desenvolvimento sustentável
- Comitê de direção técnica
- Conselho estratégico de recursos humanos
- Grupo de comunicação e marcas

Desta forma, o processo de planejamento estratégico é todo permeado pelas políticas de RSC.

Indicadores de RSC

Os indicadores de RSC fazem parte do mapa estratégico da empresa. Os gerentes das áreas fazem a proposta dos indicadores de RSC para sua chefia e equipe e, antes de ir para o mapa estratégico, são validadas pela diretoria.

IND1 utiliza o BSC de sustentabilidade para integrar os indicadores de RSC ao negócio, e as dimensões são dadas por ele. Além das quatro perspectivas tradicionais – financeiro, clientes, processos internos e recursos humanos. IND1 criou mais duas perspectivas. A primeira delas, colocada no topo do modelo, acima da financeira, é a perspectiva do Resultado Tríplice. A segunda está posicionada entre a perspectiva de processos internos e recursos humanos, e denomina-se perspectiva sócio-ambiental. Os indicadores atendem objetivos nacionais, internacionais, e os relatórios e certificações como a ISO 9001.

Sistematização dos Indicadores (coleta, consolidação, análise e distribuição)

Todo este processo de estruturação de práticas e de um modelo de sustentabilidade foi progressivamente sustentado por um sistema de inteligência de negócio. Um fato importante foi a criação deste sistema, objetivando um modelo único de Gestão Estratégica, o qual permite navegar nos objetivos estratégicos definidos pela empresa, fazendo uma análise mais detalhada para se compreender o desempenho desejada para aquele indicador, descendo ao nível onde a informação está mais detalhada. O *Data Warehouse* tem as informações na sua expressão mais detalhada possível, extraídas de outros diversos sistemas.

A origem da informação está na maior parte nos sistemas transacionais, existindo algumas que estão em planilhas eletrônicas. Quando a origem é o sistema transacional, a coleta é automática, sendo a entrada manual somente nos casos de informações constantes em planilhas eletrônicas. O objetivo num futuro desejado é que todas as informações com os detalhes que estiverem no *Data Warehouse*, sejam a única fonte de onde se extraiam todas as informações, todos os indicadores para o Mapa Estratégico. Hoje, isto não é uma realidade ainda, mas um modelo a ser seguido.

A periodicidade de atualização dos indicadores pode ser semanal ou mensal.

A partir daí são gerados os *Data Marts* de informações, por exemplo, pode-se fazer um relatório para a área comercial de todas as vendas por regionais, por linha de produto, com as informações com o nível de detalhe desejado apenas para esta análise, gerando um cubo de informação onde se identifique o faturamento, venda, rentabilidade e custo do material,

possibilitando analisá-las por representante, por linha de produto, por região do país, que seriam as dimensões deste *Data Mart*. Através do detalhamento das informações (faturamento, venda, custo do produto e rentabilidade) pode-se retirar do *Data Mart* e analisar as informações (por regional, por linha de produto, etc...).

No *Data Warehouse* é possível buscar apenas as informações que interessam para uma determinada análise ou decisão, definindo-se as dimensões de análise que se deseja utilizar e definindo os *Data Marts* com estas características. No *Data Mart*, não se tem determinada informação, por exemplo, os detalhes da fatura, necessários para a contabilidade. Isto é possível no *Data Warehouse*. Se for preciso olhar por regional, por que o faturamento chegou em determinado nível, pode-se detalhar e cruzar todas as faturas, emitindo-se uma mensagem, com base nas informações que estão com o seu nível máximo de detalhamento no *Data Warehouse*. Portanto, o *Data Mart* aperfeiçoa a síntese de certa informação, atendendo a uma determinada questão de negócio que se deseja entender melhor.

Todo o diagnóstico em relação ao indicador vem acompanhado da metáfora de um semáforo verde, amarelo e vermelho, facilitando o entendimento do resultado.

Todos os funcionários têm acesso a todos os indicadores principais respeitando as suas funções e o seu nível organizacional. O desdobramento em nível máximo é para todos na empresa. No nível do plano de ações, só para os gerentes. No nível do mapa estratégico, só para diretores e corpo gerencial.