

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO**

**Desafios para implementação do Global Reporting Initiative nas empresas
sucroenergéticas no Brasil**

José Ronaldo Vilela Rezende

São Paulo
2010

José Ronaldo Vilela Rezende
Bacharel em Ciências Contábeis

Desafios para implementação do *global reporting initiative* nas empresas sucroenergéticas no Brasil

Dissertação apresentada à Escola de Administração de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, para obtenção do título de Mestre em Agroenergia. Área de concentração: Competitividade e Desenvolvimento Sustentável

Orientador:
Prof. Dr. **JOSÉ DILCIO ROCHA**

São Paulo
2010

Rezende, José Ronaldo Vilela

Desafios para Implementação do Global Reporting Initiative nas Empresas Sucro-energéticas no Brasil / José Ronaldo Vilela Rezende – 2010.
92f

Orientador: José Dilcio Rocha

Dissertação (mestrado profissional) - Escola de Economia de São Paulo.

1. Desenvolvimento sustentável. 2. Desempenho -- Medição. 3. Álcool como combustível -- Brasil. 4. Indicadores ambientais. I. Rocha, José Dilcio. II. Dissertação (mestrado profissional) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 620.9

José Ronaldo Vilela Rezende

**Desafios para implementação do global reporting initiative nas empresas
sucroenergéticas**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Agroenergia. Área de concentração: Competitividade e Desenvolvimento Sustentável

Data de aprovação: 12/12/2010

Banca examinadora:

Prof. Dr. José Dilcio Rocha - Orientador
EMBRAPA

Prof. Dr. Alexandre Mendonça de Barros
FGV

Prof. Dr. Eduardo Leão de Sousa
UNICA

Dedico este trabalho à minha mulher Maria Thereza,
às minhas filhas Ana Beatriz e Letícia, a meu pai Rezende
e à minha querida e saudosa mãe Ivalda.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pelas oportunidades que tenho tido na vida e por minha maravilhosa família que muito me apoiou nesta empreitada.

Ao ministro Roberto Rodrigues pela brilhante idéia e pelo trabalho incansável na criação deste mestrado em Agroenergia.

À Maria Luiza Barbosa, Iza, por sua colaboração e seu apoio na elaboração desta tese, bem como pelo brilhante trabalho que vem realizando há vários anos sobre sustentabilidade no setor sucroenergético.

À Aline Silva, Daniel Lobo, Luiz Barbosa, Carlos Rossin e Dominic Schmal pelo apoio na elaboração da pesquisa.

Ao Prof. Alexandre Mendonça de Barros, pela atenção dedicada e conhecimento compartilhado.

Ao professor Weber Amaral pelo auxílio na estruturação do tema desta pesquisa.

Aos integrantes do PwC Agribusiness Research & Knowledge Center e ao amigo Marco Goes pelo apoio nas pesquisas e discussões .

“Pode-se resistir à invasão de exércitos,
mas não a uma idéia cujo tempo certo chegou.”

Victor Hugo

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT	8
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE QUADROS	10
LISTA DE TABELAS	11
LISTA DE SIGLAS	12
1 INTRODUÇÃO.....	13
2 A GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI: UM INSTRUMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DAS ORGANIZAÇÕES.....	18
2.1 Por que reportar a sustentabilidade?.....	18
2.2 A evolução nos padrões de relatar o desempenho corporativo	19
2.3 O padrão GRI	21
2.3.1 Histórico	21
2.3.2 Como estruturar um relatório de sustentabilidade: as orientações sobre a estrutura GRI, o que relatar e como relatar (protocolos e suplementos setoriais)	23
2.3.2.1 A definição do conteúdo: princípios para a definição do conteúdo	24
2.3.2.2 Qualidade do relatório: princípios para garantir a qualidade do reporte	29
2.3.2.3 O limite do relatório	32
2.3.3 O conteúdo do relatório de sustentabilidade GRI.....	33
2.3.3.1 Perfil da organização	33
2.3.3.2 Forma de gestão dos indicadores de desempenho	38
2.3.4 Níveis de aplicação do Relatório de Sustentabilidade GRI.....	41
2.4 Relatar e certificar: a maturidade do mercado.....	42
2.4.1 O futuro: integrated reporting.....	45
2.5 A GRI ou outros indicadores: uma análise comparativa	47
3 O SETOR SUCROENERGÉTICO BRASILEIRO: UMA ALTERNATIVA REAL DE MUNDO RENOVÁVEL.....	50
4 A GRI NO SETOR SUCROENERGÉTICO BRASILEIRO E A EVOLUÇÃO PARA O <i>ONE REPORT: INTEGRATED REPORTING</i>	64
4.1 Análise do grau de maturidade das usinas sucroenergéticas para adoção da GRI	64
4.2 Metodologia utilizada para a pesquisa.....	65

4.2 Aplicação da metodologia na pesquisa.....	73
4.3 Proposição do autor para aumentar a maturidade organizacional	76
6 CONCLUSÕES	79
REFERÊNCIAS	83
ANEXOS	84

RESUMO

Desafios para implementação do global reporting initiative nas empresas sucroenergéticas no Brasil

A pesquisa pretende avaliar o grau de maturidade necessário para elaboração e publicação de um Relatório de Sustentabilidade Integrado. O setor sucroenergético brasileiro foi escolhido para a pesquisa por aderir ao padrão da Global Reporting Initiative para relatórios de sustentabilidade e por ser um setor com exposição nacional e internacional, que vem passando por grandes transformações com entrada de novos players nacionais e internacionais, profissionalização da gestão, alterações de práticas operacionais visando atender exigências ambientais e sociais. Para se entender o grau de maturidade das organizações foi preciso definir seis fundamentos de suporte à realização de um relatório integrado: processos, estrutura, pessoas, sistemas, políticas e procedimentos e cultura organizacional. A seguir, foram estabelecidos três graus de maturidade – alto, médio e baixo. Assim, para cada um desses fundamentos foi atribuído um grau de maturidade. Na prática de elaborar relatórios de desempenho as organizações podem estar em diferentes estágios de um processo evolutivo. Elas têm por fim a publicação de um relatório integrando os aspectos econômicos, ambientais e sociais, denominado *triple bottom line*. Nesse processo evolutivo, existem as empresas que reportam seu desempenho econômico financeiro e há as que reportam o relatório anual da administração mais completo e que pode conter o relatório de sustentabilidade. Os dois estágios requerem a aplicação dos fundamentos descritos acima, mas em graus de complexidades diferentes. Para elaborar e publicar um relatório integrado, o grau de utilização dos fundamentos deverá ser muito maior. Esse grau de maturidade na aplicação dos fundamentos será determinante para o processo de interação com os *stakeholders*, criar um relatório transparente e que seja também útil às suas interpretações e decisões. A pesquisa detectou que as empresas do setor, como o esperado, têm o grau de maturidade alto quando se trata de reportar o desempenho econômico-financeiro. Quando se trata dos indicadores ambientais, já se nota uma evolução em relação ao tema; há um esforço maior a ser empreendido quando o assunto é o reporte dos aspectos sociais. Independentemente do grau de maturidade, a iniciativa das empresas do setor sucroenergético brasileiro (na região Centro-Sul), na evolução dos Relatórios de Sustentabilidade, deverá reverter em prol do desafio global para o meio ambiente.

Palavras-chave: Sucroenergético; Relatório de Sustentabilidade Integrado; Global Reporting Initiative

ABSTRACT

Challenges to implement the GRI in the Brazilian sugarcane industry

This research aims to assess the degree of maturity necessary for the preparation and publication of an Integrated Sustainability Report, for companies in the Brazilian sugar-ethanol sector. This sector was chosen for research by virtue of its meeting the necessary criteria of the Global Reporting Initiative for sustainability reports and because it is a sector with national and international exposure that has been under huge transformation with new national and international players, management professionalization and changes in some operational practices to be compliant with environmental and social regulations.

To understand the degree of maturity of the sector's organizations, six pillars supporting the implementation of a company's integrated report had to be defined: Processes; Structure; People; Systems; Policies and Procedures; and Organizational Culture. Next, three degrees of maturity - high, medium and low were established. In terms of reporting performance, organizations may be at different stages of an evolutionary process, at the end of which companies eventually publish reports integrating economic, environmental and social aspects relevant to their business, also known as "triple bottom line" reporting. At different stages of this evolutionary process, there are companies that report only their financial performance, and then those that produce a fuller annual report, which might also contain a sustainability report. Both stages require implementation of the pillars described above, but to different degrees. To prepare and publish a fully integrated report, the degree of utilization of all six pillars will be much higher. This degree of maturity in application of the six fundamentals will impact the process of interaction with stakeholders, creating a transparent and useful report to help them in their interpretations and decisions.

The survey found that companies in the sector, as expected, have a high degree of maturity when it comes to reporting on financial performance. When it comes to environmental indicators, there has already been improvement in this area; however there is a greater effort required when it comes to reporting on social aspects.

Regardless of the degree of maturity within the industry, the initiative of Brazilian sugar-ethanol sector companies (in the Center-South) in the evolution of sustainability reports should impact positively on global environmental challenges.

Keywords: Sugar-ethanol sector; Integrated Sustainability Report; Global Reporting Initiative

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Histórico da evolução da GRI.....	22
Figura 2 – Evolução dos relatórios de responsabilidade social	23
Figura 3 – Níveis de aplicação do RS	42
Figura 4 – Selos relativos aos níveis de aplicação do RS.....	42
Figura 5 – Histórico comparativo da produção de combustíveis no Brasil.....	51
Figura 6 – Setor sucroenergético, mapa de produção.....	52
Figura 7 – Grau de evolução em sustentabilidade	66
Figura 8 – O modelo de Burke-Litwin para gestão da mudança	67
Figura 9 – Articulação entre componentes para a mudança organizacional	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores de desempenho e aspectos.....	40
Quadro 2 - Indicadores de desempenho e aspectos.....	41
Quadro 3 - Resultado da pesquisa sobre grau de maturidade das empresas do setor sucroenergético, nas regiões Centro-Sul do país. Matriz Fundamentos por Indicador – Grau de Maturidade.....	74
Quadro 4 - Resultado da pesquisa sobre grau de maturidade das empresas do setor sucroenergético, nas regiões Centro-Sul do país. Matriz Fundamentos por Indicador – Comentários Adicionais	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Potencial anual de variação da mortalidade mediante cenários de adição de etanol na Região Metropolitana de São Paulo e respectiva valoração econômica.....	53
Tabela 2 - Potencial anual de variação da morbidade mediante cenários de adição de etanol na Região Metropolitana de São Paulo e respectiva valoração econômica.....	54
Tabela 3 - Estimativas do potencial da bioeletricidade sucroenergética*	57
Tabela 4 - Parâmetros de produção no período 2006/2020	59
Tabela 5 - Produção de etanol, eletricidade e cana correspondente	59
Tabela 6 - Consumo aparente de combustíveis no Brasil.....	60
Tabela 7 - Expansão da capacidade do parque gerador brasileiro, por tipo de usina (em MW, de acordo com previsão no PDE 2008-2017).....	61
Tabela 8 - Evolução prevista da capacidade instalada dos vários tipos de usinas de potência no Brasil, segundo o PNE 2030 (Em MW).....	62

LISTA DE SIGLAS

BM&F Bovespa –	Bolsa de Mercadorias & Futuros / Bolsa de Valores de São Paulo
BSI –	Better Sugar Cane Initiative
CDP –	Carbon Disclosure Project
Ceres –	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CTC –	Centro de Tecnologia Canavieira
DJSI –	Dow Jones Sustainability Index
EPE/MME –	Empresa de Pesquisa Energética do Ministério de Minas e Energia
Fasb –	Financial Accounting Standards Board
FTSE4Good –	Índice de Sustentabilidade do Financial Times Stock Exchange
GC –	Global Compact
GEE –	Gases do efeito estufa
Gesel/IE/UFRJ –	Grupo de Estudo do Setor de Energia Elétrica – Instituto de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro
GRI –	Global Reporting Initiative
Iasb –	Internacional Accounting Standards Board
Ibase –	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBGC –	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE –	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Ierse –	Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial
ISE –	Índice de Sustentabilidade Empresarial
MW –	Megawatt
NGO –	Non Governmental Organization
ONU –	Organização das Nações Unidas
PNE 2030 –	Plano Nacional de Energia 2030
RS –	Relatório de Sustentabilidade
Uneo –	United Nations Environmental Organization
UNFCCC –	United Nations Framework Convention on Climate Change
UNGC –	United Nations Global Compact
Unica –	União da Indústria de Cana-de-Açúcar
Unicamp –	Universidade Estadual de Campinas – SP
XBRL –	Extensible Business Reporting Language

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios de sua história, o homem desenvolve constantemente sua capacidade de buscar alimentos, instrumentos e energia para seu sustento e evolução. Essa capacidade de ser sustentável ao longo dos tempos permitiu a multiplicação da espécie e a tornou única a ser capaz de destruir o ambiente onde evolui.

O consumo humano de alimentos, água e minerais, além de gerar resíduos, estão no seu limite de capacidade e ameaça a existência do próprio homem. A geração dos resíduos do consumo humano polui de forma generalizada a atmosfera, as fontes de água e a terra, comprometendo significativamente a sustentabilidade da espécie e consequentemente a própria existência.

É certo que, a cada ano, estamos fazendo uso do capital natural mais do que ele é capaz de repor. No ritmo atual de consumo humano, seriam necessários de três a quatro planetas Terra para suprir essa demanda.

As teorias econômicas passadas tinham a visão de que a Terra era um recurso inesgotável e que o impacto da poluição causada pelo consumo tinha custo zero. A atividade econômica está em um nível sem precedentes, mas o impacto na atmosfera e nos ecossistemas pode ser maior que os benefícios desse volume de produção e consumo. Em uma era de mudanças ambientais, tem havido um aumento na conscientização e no interesse da sociedade em relação ao impacto da ação humana nos recursos e processos naturais do planeta.

Nos últimos quarenta anos, a grande linha de atuação no campo das políticas públicas – internacionais e nacionais – estava voltada para a conservação da natureza, da biodiversidade e dos recursos naturais. Somente na última década é que a discussão sobre mudanças climáticas e a percepção da responsabilidade da sociedade global em relação ao assunto foram ampliadas.

Essa conscientização traz novos elementos e conceitos ao cenário. Além da conservação dos recursos e dos processos naturais, passou-se a falar de sustentabilidade e de consumo consciente, conceitos que levam a avaliar a forma de viver, além dos padrões socio-culturais, estéticos e de consumo. É hora de se reverem os hábitos e a forma de se viver em todo o mundo.

Os padrões de vida e de consumo levam à ampliação progressiva da necessidade de energia consumida diariamente por cada um de nós para viver. Tudo pode ser quantificado em necessidade/consumo energético utilizado para produzir determinado produto ou serviço.

Naturalmente, esse padrão de consumo vai se refletir dentro da contabilidade energética das necessidades de cada indivíduo, dos países e da sociedade global.

Finalmente, reconheceu-se a responsabilidade de todas as sociedades em relação ao processo de mudanças climáticas, assim como a profunda relação destas com os níveis de consumo de energia e com a importância da fonte energética – renovável ou não – bem como o impacto de seu uso.

A reunião de todos esses conceitos e sua aplicação de forma qualificada, eficiente, economicamente equilibrada e sustentável é matéria possível de realização.

Pode-se, ao final, demonstrar que os novos conceitos, tecnologias e modelos de negócios podem, em curto prazo, colocar a sociedade em outra condição em relação ao destino do planeta, como também à própria sustentabilidade dos locais onde se vive e trabalha.

A crise financeira global oferece uma oportunidade única de transição para uma economia de baixo carbono, eficiente no uso dos recursos e socialmente responsável, incorporando, em curto prazo, medidas de sustentabilidade e responsabilidade social em medidas de recuperação econômica e, em longo prazo, reforma do crédito e do investimento.

Há uma clara evidência de que a combinação de impostos e consumismo verdes e investimento consciente podem redirecionar uma grande quantidade de dinheiro para a criação de um mundo sustentável.

Será uma grande contribuição para o desafio histórico de adequar o fluxo de dinheiro para a regeneração dos ecossistemas mundiais e para o desenvolvimento de um sistema de energia eficiente e sustentável para o mundo.

A cooperação internacional e a capacidade de conexão serão vitais mais do que nunca, na busca desses desafios. Não há esperança de que uma estratégia local reforme o sistema global de energia, alimentação, comércio e financeiro. Todos os setores da sociedade, todos os governos e todos os negócios terão de encontrar meios de trabalhar em conjunto na direção de metas claras e comuns. Não haverá um resultado eficaz com ações isoladas, sejam das forças de mercado, regulamentações governamentais ou movimentos de pequenos grupos engajados.

A economia do conhecimento, que gera uma quantidade exponencial de novas tecnologias, métodos e ferramentas, traz em seu bojo um paradoxo para a civilização: aumentar o consumo médio do ser humano, igualando-o aos índices médios dos países mais ricos e consumir os recursos naturais da Terra à exaustão?

O paradoxo visto pela ótica organizacional passa pelo fato de que as empresas, sejam elas públicas ou privadas, precisarão mostrar que não vão consumir os recursos naturais à exaustão.

Essa questão primária será a coluna central da dissertação, que pretende mostrar que práticas de gestão uma organização deve adotar em função dos enormes desafios impostos por esse paradoxo. Mais especificamente, a dissertação tem por objetivo mostrar que a adoção de boas práticas de gestão é a forma como cada empresa pode responder a esse novo ambiente de negócios, particularmente no setor sucroenergético brasileiro.

Os temas principais da dissertação podem ser entendidos por meio de três conceitos chave: **Sustentabilidade Empresarial, Governança Corporativa e Energia Renovável**.

Eles serão correlacionados sob a ótica sistêmica das organizações, mostrando como conceitos, princípios e ferramentas de administração são aplicados pela adoção da Global Reporting Initiative - GRI¹.

A Global Reporting Initiative é uma das formas-padrão para reportar o desempenho econômico, social e ambiental de uma organização; esse padrão, sua definição detalhada e comparações com outros padrões instituídos serão objeto do capítulo 4. Será necessário descrever cada um dos três conceitos citados acima e mostrar como eles se correlacionam sob essa visão.

Sustentabilidade Empresarial está relacionada à organização e ao ambiente em que está inserida. Entende-se aqui que sustentabilidade é a capacidade de uma organização ser peregrina e evoluir em um ambiente que é muito mais amplo que o conceito tradicional de ambiente de negócio.

Por Governança Corporativa adotou-se a definição do Instituto Brasileiro de Governança²: “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e ór-

¹ Disponível em: <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/>.

² INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed., São Paulo: IBGC, 2009. 73 p.

gãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses, com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade”.

Energia renovável é aquela originária de fontes naturais que possuem a capacidade de regeneração (renovação), ou seja, não se esgotam. A energia solar, a energia eólica, a energia hidráulica, a biomassa (matéria orgânica), a geotérmica e a maremotriz são exemplos de energia renovável³. Ao contrário dos combustíveis não renováveis (como os de origem fóssil, por exemplo), as fontes de energias renováveis, no geral, causam um impacto significativamente menor ao meio ambiente.

A visão sistêmica das organizações⁴ se refere ao objetivo, aos componentes, aos recursos, à gestão e ao ambiente como as partes desse todo denominado sistema/organização.

O mecanismo de retroalimentação (*feedback*) cria a interação entre ambiente e sistema e permite que este sobreviva e evolua. Assim são as organizações: estão inseridas em seu ambiente, interagem com ele e, por meio de sua administração, fazem a gestão de seus recursos e partes interessadas, com o objetivo de se estabelecerem, crescerem e evoluírem.

Uma organização moderna, com ou sem fim lucrativo, privada ou estatal, quando observada sob essa ótica, apresenta os elementos principais desta dissertação – gestão, recursos, partes interessadas, objetivo e ambiente.

O tema sustentabilidade corporativa é hoje parte da agenda de qualquer organização que pretenda ser vista como um padrão local ou mesmo mundial. Mais que adotar as melhores práticas de gestão, a empresa deve estar apta a mostrar seu desempenho nessas práticas. Assim, governança corporativa, padrões para reportar a operação e o desempenho, responsabilidade social, sustentabilidade empresarial são assuntos da estratégia e da gestão operacional das empresas.

O setor sucroenergético vem ganhando importância no Brasil com o desenvolvimento do etanol, para além do significado econômico. Com o desenvolvimento do etanol para aplicação em motores à combustão e o uso da biomassa para a geração de energia elétrica, o setor é parte da equação de sustentabilidade que o país vem construindo. Uma análise mais aprofundada do setor será vista no capítulo 3.

³ Disponível em: <http://www.adital.com.br>

⁴ Maiores informações, consultar Chiavenato (2004).

O padrão internacional de relatórios ambientais GRI será o objeto do capítulo 4, os critérios para elaboração e qualidade do Relatório de Sustentabilidade estão detalhados, assim como os indicadores de desempenho e as respectivas formas de gestão.

O capítulo 4 apresentará a pesquisa realizada pelo autor nas aplicações da GRI no setor sucroenergético brasileiro. A tendência da unificação dos relatórios econômicos financeiros com os relatórios de desempenho ambiental e social (responsabilidade corporativa) em um relatório integrado será também retratada. Ainda neste capítulo, será apresentada a hipótese testada e apresentada nesta dissertação: a elaboração do relatório de sustentabilidade integrado requer das empresas a aplicação de seis fundamentos – processos, sistemas, estrutura, pessoas, políticas e procedimentos e cultura organizacional. O grau de aplicação desses fundamentos foi testado em empresas do setor sucroenergético brasileiro por meio de um modelo de perfil de maturidade que foi efetuado mediante pesquisa a consultores que já atuaram em projetos de consultoria de apoio a na elaboração da GRI em Usinas e a profissionais da ÚNICA com profunda experiência neste tema. Será feita uma análise comparativa entre os principais padrões internacionais para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, com as respectivas dificuldades e benefícios. Neste capítulo será apresentada uma abordagem proposta pelo autor para aprimorar a maturidade organizacional para a publicação de um Relatório de Sustentabilidade Integrado.

A Conclusão mostrará como as empresas que adotam boas práticas de gestão, em particular, preocupam-se em apresentar saldo positivo em seu *triple bottom line* e contribuem para a evolução também positiva do paradoxo inicial desta dissertação.

Por fim, o desafio consiste em uma mudança de paradigma, em construir um novo modelo econômico e social, a serviço de um novo modelo democrático que traga a toda humanidade um padrão de vida digno, com acesso à alimentação adequada, à saúde, à educação e às oportunidades de trabalho. Para continuar o crescimento da produção e do consumo atuais, como é proposto pelo modelo vigente, precisaríamos de mais de um planeta Terra, visto que hoje já são consumidos recursos naturais a uma taxa 30% maior do que a Terra tem condições de repor. Aqui reside o limite do atual modelo de desenvolvimento econômico adotado: o limite do planeta⁵.

⁵ Disponível em: <http://www.adital.com.br>

2 A GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI: UM INSTRUMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DAS ORGANIZAÇÕES

2.1 Por que reportar a sustentabilidade?

Elaborar relatórios de sustentabilidade é a prática de medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* internos e externos do desempenho organizacional, visando ao desenvolvimento sustentável. Relatório de Sustentabilidade - RS é um termo amplo considerado sinônimo de outros relatórios cujo objetivo é descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais (*triple bottom line*) de uma organização, como o relatório de responsabilidade social empresarial, o balanço social etc.

O exercício de reportar o desempenho das organizações está comumente associado aos relatórios da administração, normalmente voltados para os aspectos de negócio tradicionais como o desempenho econômico – financeiro, a tecnologia de produtos e processos, o desenvolvimento dos recursos humanos e os programas de expansão. Com o aumento da conscientização e, conseqüentemente, da pressão sobre as questões ambientais, os governos, as empresas e as organizações não governamentais iniciaram, de forma tímida, o relato de suas ações nesse âmbito.

Atualmente, nota-se um aumento gradativo no número de empresas que emite um relatório de sustentabilidade para além dos relatórios dos administradores e também há um número significativo de empresas que já reportam suas ações de sustentabilidade como parte dos relatórios de administração.

Nota-se também que mesmo as empresas que não reportam formalmente têm ações de sustentabilidade e as apresentam na forma de publicidade. Isso pode ser um ponto crítico, pois relatar essas ações, por ser um modismo, pode ser um engano e põe em risco a reputação e a marca da organização.

É importante relatar por que há benefícios que vão desde a captação e a retenção de talentos de alta capacitação à facilitação no acesso a investidores.

- i. A empresa mostrará uma postura transparente e proativa no trato da sustentabilidade e em todos os demais aspectos do negócio;
- ii. A reputação e a marca da companhia serão reforçadas, com os clientes, fornecedores, com o público em geral e com investidores;

- iii. Assegura uma “licença de operação” da sociedade pelo aumento da credibilidade pública;
- iv. Atrai e mantém empregados de alta qualificação, que buscam companhias que possam atender suas expectativas profissionais e de cidadãos;
- v. Identifica riscos e oportunidades das atividades da empresa para além daqueles que são mais comumente e facilmente observados;
- vi. Identifica áreas para aprimoramento pela adoção da gestão por indicadores amplos do desempenho do negócio;
- vii. Estimula a inovação para a resolução das questões ambientais relacionadas aos produtos, serviços e operação;
- viii. Melhora o acesso aos investidores que buscam, a cada dia com mais intensidade, empresas com altos padrões de ética, de sustentabilidade, de responsabilidade social e de governança corporativa;
- ix. Gera oportunidades de redução de custos, principalmente custo de captação de recursos;
- x. Alinha as demandas das partes interessadas com as demandas da empresa, pela criação de um canal de diálogo propiciado com a publicação e fóruns de apresentação dos relatórios.

Postos os benefícios qualitativos e também quantitativos da elaboração, apresentação e uso como ferramenta de gestão, deve-se tecer uma análise crítica do processo. A publicação do relatório de sustentabilidade é a parte final de projeto de sustentabilidade, que requer o compromisso e a participação ativa dos quadros da alta administração da organização, contratação de profissionais especialistas, quer seja como empregados ou consultores, investimentos na implantação das ações ambientais e todas as atividades de compilação e organização das informações.

É natural que o passo inicial seja a escolha e a definição de um padrão para a forma e o conteúdo do relatório; existem algumas entidades internacionais e outras nacionais que definiram o processo e os modelos para a emissão de relatórios de sustentabilidade.

2.2 A evolução nos padrões de relatar o desempenho corporativo

Há três modelos-padrão de balanço social, ou relatório de sustentabilidade, disponíveis no Brasil, dois nacionais – um deles proposto pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE e o outro pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – e um internacional, sugerido pela Global Reporting Initiative - GRI. Todos visam definir as informações mínimas a serem publicadas para dar transparência às atividades da empresa. Algumas organizações produzem relatórios com formato próprio, geralmente definido por sua área de comunicação, os quais não contêm as informações exigidas por nenhum dos modelos-padrão.

1. Modelo IBASE

Lançado em 1997, o Balanço Social Modelo IBASE inspira-se no formato dos balanços financeiros. Expõe, de maneira detalhada, os números associados à responsabilidade social da organização. Em forma de planilha, reúne informações sobre a folha de pagamentos, os gastos com encargos sociais de funcionários e a participação nos lucros. Além disso, detalha as despesas com controle ambiental e os investimentos sociais externos nas diversas áreas — educação, cultura, saúde etc.

2. Guia de Elaboração de Balanço Social do Instituto Ethos

Baseado num relato detalhado dos princípios e das ações da organização, este guia incorpora os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e a planilha proposta pelo IBASE, sugerindo um detalhamento maior do contexto das tomadas de decisão em relação aos problemas encontrados e aos resultados obtidos.

3. Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade, da Global Reporting Initiative - GRI

Este modelo, considerado o mais completo e abrangente, conta com princípios para definição adequada do conteúdo do relatório e para a garantia da qualidade da informação relatada, indicadores de desempenho e protocolos técnicos com metodologias de compilação,

fontes de referências, etc. Considerado o padrão internacional de relatórios de sustentabilidade, o modelo GRI está em sua terceira versão, a chamada G3.

2.3 O padrão GRI

2.3.1 Histórico

A Global Reporting Initiative é uma instituição em formato de rede (*network-based organization*) que foi a pioneira na definição de estrutura e diretrizes para a elaboração de um Relatório de Sustentabilidade.

O projeto para a criação da abordagem GRI foi iniciado em 1997/1998, já sob a influência dos conceitos de um mundo sustentável na economia mundial. Nesse período foram iniciados os primeiros movimentos da gestão ambiental, com a popularização da então BS7750 na série de normas para Sistemas de Gestão Ambiental, conhecidas mundialmente como ISO 14000.

A Coalition for Environmentally Responsible Economies - CERES foi a organização sem fins lucrativos que iniciou o projeto com a montagem da infraestrutura, a busca de fundos e o estabelecimento do Comitê Diretor do projeto.

Em 1999, com a criação da United Nations Environmental Organization - UNEO e após a elaboração da versão *draft* das Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade, foram emitidos vinte relatórios de sustentabilidade estruturados pelas diretrizes GRI.

A primeira emissão das Diretrizes GRI foi feita no ano 2000, quando também aumentaram significativamente os esforços para um alcance mundial das diretrizes. Nesse ano, oitenta organizações emitiram o relatório de sustentabilidade seguindo o padrão GRI.

Com a separação da estrutura operacional da GRI em uma instituição independente da Ceres e com o início do processo de consulta com partes interessadas (*feedback*), o ano de 2001 marcou o início de crescimento e importância da GRI. Em 2006, na conferência de Amsterdam, foi emitida a terceira versão das diretrizes, popularizada como G3. A aplicação da G3 contabilizou naquele ano mais oitocentas e cinquenta organizações de todas as partes do mundo, que a aplicaram em seus relatórios de sustentabilidade. O relatório “Year in Revi-

ew” da instituição informa que mais de mil organizações emitiram relatórios aplicando as suas diretrizes, sendo notado um crescente aumento de emissões por organizações dos países em desenvolvimento, destacando-se entre eles o Brasil.

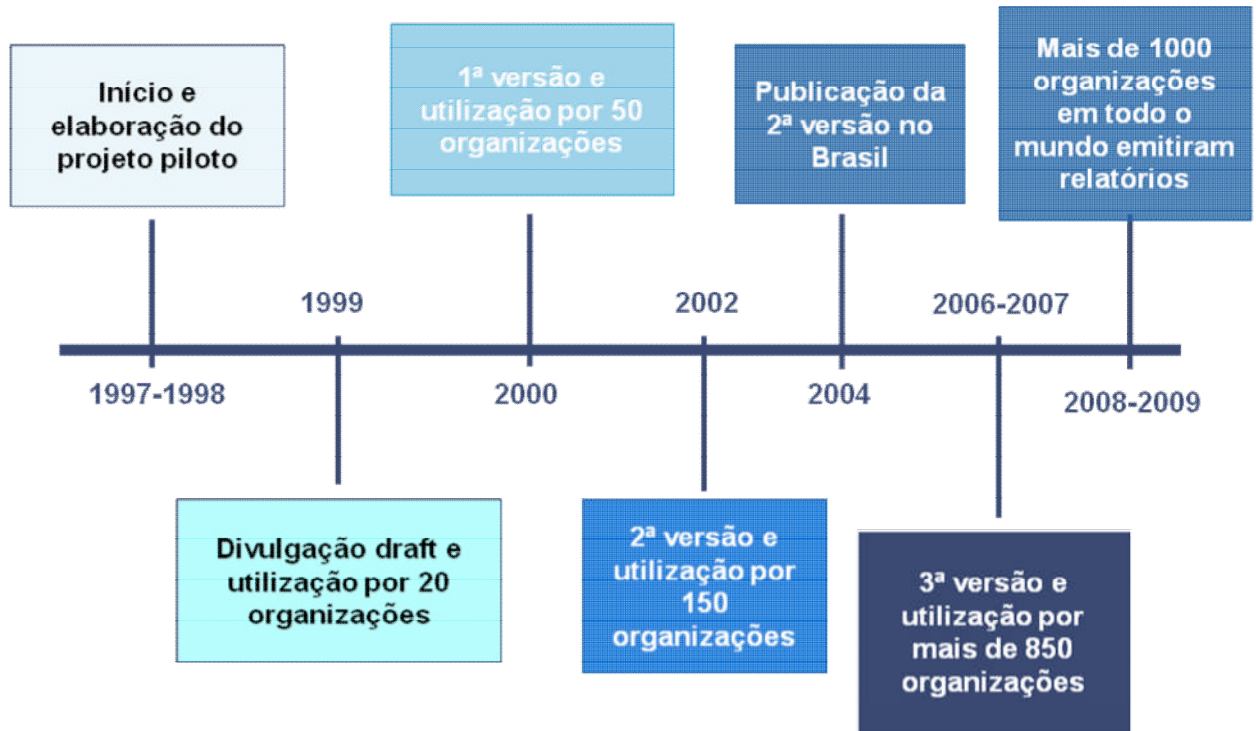


Figura 1 – Histórico da evolução da GRI

Fonte: Adaptada de GRI (2010)

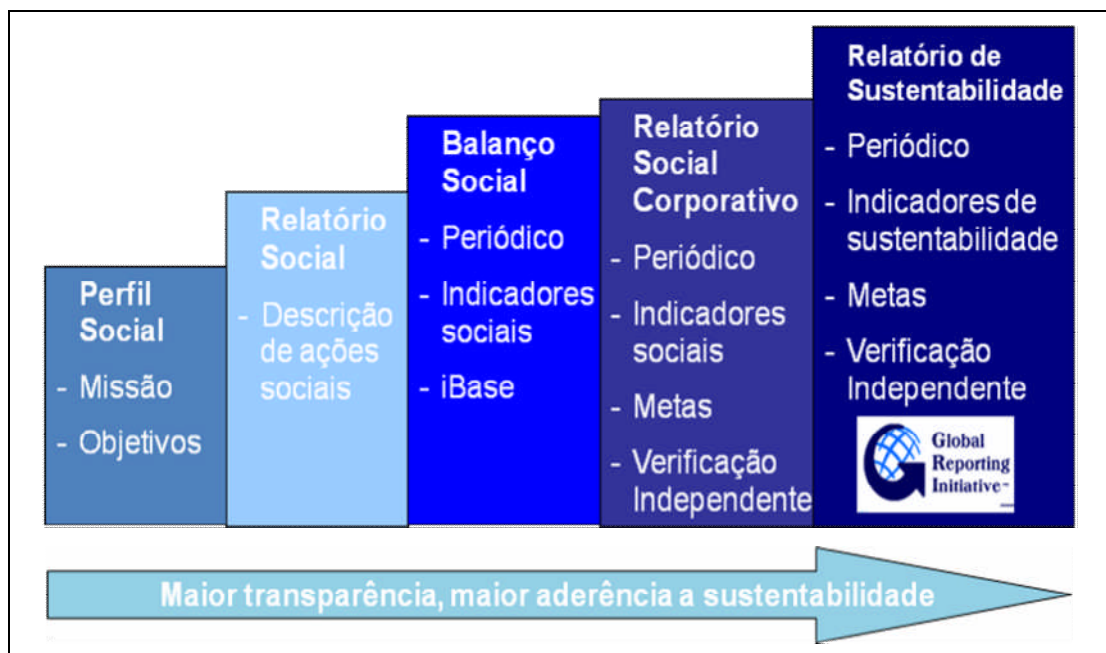


Figura 2 – Evolução dos relatórios de responsabilidade social

Fonte: Adaptada de GRI (2010)

2.3.2 Como estruturar um relatório de sustentabilidade: as orientações sobre a estrutura GRI, o que relatar e como relatar (protocolos e suplementos setoriais)

A GRI estabelece no documento “Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade” um guia para a elaboração de um relatório-padrão. O documento pretende ser orientador e não uma norma determinada e rígida. A instituição entende que a elaboração do relatório é um processo e como tal é um conjunto de atividades rotineiras que transformam dados e informações em indicadores de desempenho. Essa operação é parte de um processo principal que define a estratégia da organização, define e implementa planos de ação e avalia os resultados (mecanismo de *feedback*). Desse modo, a elaboração do Relatório de Sustentabilidade é um meio e não um fim, para a melhoria contínua de todo o desempenho organizacional e não só dos aspectos socioambientais.

Um segundo destaque dado pela GRI é que o processo de elaboração do RS é uma forma de estabelecer comunicação e engajar as partes interessadas em um movimento de reatualização entre os *stakeholders* e a organização e, assim, buscar o consenso entre eles.

O terceiro destaque da GRI é que o RS deve conter aspectos positivos e negativos, buscando sempre uma avaliação equilibrada do desempenho da organização. O padrão para o relatório GRI pretende ser um documento transparente de comunicar os temas de sustentabilidade e para tal há que ser uma estrutura de conceitos, com uma linguagem coerente e com formas de medição (métricas) que sejam entendidas e compartilhadas globalmente.

A GRI também entende que um Relatório de Sustentabilidade pode ser usado como:

- padrão de referência (*benchmarking*) do desempenho de sustentabilidade em relação a aspectos regulatórios (leis, normas, códigos), padrões de desempenho e iniciativas voluntárias;

- demonstração da influência mútua e correlação entre a organização e as expectativas de desenvolvimento sustentável;
- comparação de desempenho internamente à organização e externamente, entre organizações.

As orientações do que relatar e como relatar estão sustentadas por princípios, protocolos e suplementos setoriais segmentados em:

- i. princípios para a definição do conteúdo RS – quatro princípios que orientam como definir o conteúdo do relatório;
- ii. princípios para a garantia da qualidade do RS – cinco princípios para que haja assegurar a qualidade no reporte;
- iii. orientações sobre o limite do RS – para determinar quais organizações devem ser incluídas no relatório;
- iv. protocolos para indicadores de desempenho – definem, orientam e fornecem informações para a organização interpretar de modo coerente os indicadores;
- v. suplementos setoriais – complementam as diretrizes com orientações e informações de setores econômicos⁶, incluindo indicadores de desempenhos específicos de cada setor;
- vi. protocolos técnicos – orientam outras questões técnicas específicas na elaboração do relatório.

2.3.2.1 A definição do conteúdo: princípios para a definição do conteúdo

Ao estabelecer os princípios para a definição do conteúdo do relatório de sustentabilidade, a GRI tem como objetivo descrever os resultados que deverão ser atingidos e orientar a elaboração do relatório, particularmente em relação aos assuntos, indicadores de desempenho e mostrar como relatá-los.

Para cada princípio há uma definição, uma explicação e algumas questões (testes) que auxiliam a organização a definir a aplicação do conceito em seu relatório. Os princípios bus-

⁶ Eletric Utilities, Financial Services, Food Processing, Mining & Metals, NGO.

cam dar ao relatório transparência⁷ e materialidade. Esses princípios estão segmentados em dois grupos – para definição do conteúdo e para garantia de qualidade do relatório. A GRI reafirma que essa segmentação foi estabelecida para esclarecer os papéis e funções de cada princípio e que não deve ser aplicada como uma definição rígida ao uso, mas, sim, que eles devem suportar as decisões sobre o conteúdo e devem ser aplicados para além dessa segmentação básica.

Os princípios para a definição do conteúdo do RS são:

- materialidade;
- inclusão de *stakeholders*;
- contexto da sustentabilidade;
- abrangência.

Para um melhor entendimento do detalhe dos princípios com as respectivas definições, explicações e testes, é preciso apresentar a abordagem sugerida pela GRI para a definição do conteúdo do relatório.

Abordagem para a definição do conteúdo do Relatório de Sustentabilidade

A abordagem deve ter as seguintes etapas:

- i. Identificação de temas e indicadores de desempenho relevantes – esta identificação deve ser realizada de modo interativo com os quatro princípios de definição de conteúdo;
- ii. Análise da relevância do indicador de desempenho – definir a relevância sob a ótica de todos os aspectos das diretrizes para GRI, Suplementos Setoriais, Suplementos Técnicos e quaisquer outros temas considerados relevantes para o relatório;
- iii. Avaliação e seleção dos temas e indicadores a serem relatados – pela aplicação dos testes é que se avalia o que será reportado;
- iv. Priorização dos temas selecionados – pela aplicação dos princípios priorizam-se os temas selecionados e as informações que serão enfatizadas;

⁷ Define-se a transparência como a divulgação completa de informações sobre os temas e indicadores necessários para refletir impactos e possibilitar a tomada de decisões pelos *stakeholders*, bem como sobre os processos, procedimentos e hipóteses usados na preparação dessa divulgação (IBGC, 2009).

- v. Definição da materialidade dos temas e indicadores – os processos/métodos para a definição da materialidade devem ser diferentes em cada organização, podem ser definidos por ela e devem levar em conta os princípios GRI e, muito importante, esses métodos deverão ser divulgados;
- vi. Diferenciação de indicadores essenciais e indicadores adicionais – os indicadores desenvolvidos pela GRI, no processo de consulta de múltiplos *stakeholders*, são considerados essenciais, são aplicáveis e relevantes na maioria das organizações;

Os indicadores identificados nos Suplementos Setoriais serão considerados Indicadores Essenciais e deverão ser aplicados, usando-se as diretrizes GRI. Adicionais poderão ser considerados essenciais em função do contexto da organização e da respectiva aplicação.

Quaisquer outros indicadores ou informações da empresa devem estar sujeitos aos princípios de elaboração do relatório e ao mesmo rigor técnico das diretrizes GRI.
- vii. Definição do limite do relatório – aplica-se o princípio da abrangência para definir se as informações relatadas são apropriadas ao limite do relatório.

Princípios para a definição do conteúdo

Princípio da Materialidade

A organização deve relatar temas e indicadores que impactam significativamente o seu *triple bottom line* ou que influenciem as avaliações e decisões dos *stakeholders*. A materialidade é o limite em que um tema ou indicador se torna importante o suficiente para ser relatado, podendo assumir graus diferentes de importância, e essa diferença deve ser refletida no relatório.

A materialidade é melhor entendida nos relatórios financeiros, até por serem de uso mais comum. Nesses relatórios, ela é entendida como o limite que influencia as decisões financeiras dos usuários do relatório (demonstrações financeiras), especialmente os investidores. Quando se trata da sustentabilidade, deve-se extrapolar a materialidade para os temas que impactam os resultados econômicos, sociais e ambientais. Isso significa entender quais impactos da organização ultrapassam o limite da capacidade de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer as necessidades futuras. Por isso, o princípio da materialidade é de

extrema importância, impacta a perenidade da empresa e, portanto, os interesses dos próprios investidores ou dos *stakeholders* nos indicadores de desempenho financeiro.

Um outro ponto muito importante em relação ao princípio da materialidade é que a organização terá de explicar e relatar como são os processos que determinam a priorização dos temas e os indicadores de desempenho.

Os testes para o princípio da materialidade estão direcionados para avaliar aspectos internos e externos à organização. Sobre os aspectos internos têm-se os valores, estratégia e políticas organizacionais, os sistemas de gestão, objetivos e metas, interesses e expectativas dos *stakeholders* envolvidos diretamente com a empresa (empregados, acionistas, fornecedores), riscos e competências essenciais para um desenvolvimento sustentável. Quanto aos aspectos externos, podem-se citar os assuntos e indicadores de sustentabilidade indicados pelos *stakeholders*, temas e desafios futuros do setor, regulamentações, leis, acordos voluntários, impactos, riscos ou oportunidades identificados por especialistas.

Princípio da Inclusão dos Stakeholders

A organização deverá explicar como procede no envolvimento dos *stakeholders* de modo a considerar as expectativas que advêm deles.

Stakeholders são indivíduos ou organizações que são impactados pelas atividades e pelos produtos/serviços da organização relatora e que, por sua vez, podem determinar a implantação com sucesso da sua estratégia. Incluem-se aí aqueles indivíduos e instituições que ganham essa legitimidade por meio de legislações ou convenções internacionais. Assim, os *stakeholders* podem ser fornecedores, clientes, empregados, comunidade vizinha ou instituições sindicais. Fica claro que o entendimento dos interesses e expectativas dos *stakeholders* é parte determinante dos temas e indicadores de desempenho do RS.

Haverá diversas situações e decisões a serem tomadas na elaboração do relatório, que são provocadas pela necessidade de atender a todos os *stakeholders*. Isso poderá exigir uma ênfase maior naqueles que, se espera, farão maior uso do relatório. Há diversas formas de promover o envolvimento dos *stakeholders*. O importante para este estudo é que o processo deve ser documentado, pois gera maior confiabilidade ao relatório e credibilidade entre todas as partes, até porque o relatório poderá ser passível de verificação externa.

Os testes de aplicação desse princípio estão fortemente focados na avaliação do processo de envolvimento e na prestação de contas da organização para com os interesses e expectativas dos *stakeholders*.

Princípio do Contexto da Sustentabilidade

Esse princípio tem uma abordagem mais ampla no aspecto temporal de como a organização contribui, no presente, e como contribuirá no futuro para a melhoria ou para a deterioração das condições econômicas, sociais e ambientais, nas esferas locais, nacionais ou globais. Esse princípio busca, além do desempenho de um tema específico ou do desempenho organizacional, orientar sobre o impacto em temas tão amplos como o aquecimento global e o uso de recursos naturais, assim como os impactos sociais da política nacional de redução do desnível na distribuição de renda.

O princípio, como já descrito, tem um entendimento amplo dos impactos econômicos, sociais e ambientais que a organização pode gerar. Os testes desse princípio refletem claramente isso e incluem algumas questões.

- Se a organização apresenta seu entendimento de desenvolvimento sustentável e utiliza as melhores informações e medidas de desenvolvimento sustentável disponíveis;
- Se a organização apresenta seu desempenho com referência às condições e aos objetivos de desenvolvimento sustentável mais amplos, conforme aparecem em publicações setoriais, locais, regionais e/ou globais;
- Se a organização apresenta seu desempenho de modo a comunicar o impacto e sua contribuição em contextos geográficos apropriados;
- Se o relatório descreve como os temas de sustentabilidade se relacionam com estratégia, riscos e oportunidades de longo prazo da organização.

Princípio da Abrangência

A cobertura dos temas e indicadores e a definição do limite do relatório deverão refletir os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos e permitir que os *stakeholders* avaliem o desempenho da organização no período analisado. O princípio da abrangência é composto de três dimensões – escopo, limite e tempo. O conceito de abrangência também

pode ser entendido e aplicado para se referir à amplitude e à qualidade dos dados e informações. Esses temas serão tratados novamente nos princípios de exatidão e equilíbrio, de garantia da qualidade do relatório.

A **dimensão do escopo** está relacionada à decisão de as informações contidas no relatório serem suficientes e estarem baseadas tanto nos resultados dos processos de engajamento dos *stakeholders*, como em expectativas sociais mais amplas.

A **dimensão limite** se refere às unidades de negócios (subsidiárias, *joint ventures*, empresas contratadas, controladas) cujo desempenho é declarado pelo relatório. Ao estabelecer o limite de seu relatório, a organização deverá considerar as entidades sobre as quais tem controle vinculado a definições usadas em relatórios financeiros e às entidades nas quais exerce influência (limite operacional). Ao avaliar influência, a organização tem de considerar sua capacidade de influenciar entidades como fornecedores, distribuidores, clientes, usuários de seus produtos e serviços. O limite pode variar, dependendo do tipo de informação ou do aspecto específico relatado.

A **dimensão tempo** se refere ao período em que as informações selecionadas devem estar completas. Atividades, eventos e impactos deverão ser reportados de acordo com o período coberto pelo relatório. Incluem-se atividades de baixo impacto no período, mas que podem ser impactantes no médio e no longo prazo. As informações relativas a impactos futuros (positivos e negativos) deverão basear-se em estimativas que reflitam o tamanho, a natureza e o escopo dos impactos.

Os testes procuram avaliar se o relatório foi desenvolvido considerando todas as organizações da cadeia de valor da empresa e as informações relevantes, se o relatório inclui todas as organizações sujeitas ao controle ou à influência significativa da organização relatora e se as atividades, eventos e informações são relativos ao período de reporte, incluindo os impactos futuros.

2.3.2.2 Qualidade do relatório: princípios para garantir a qualidade do reporte

A qualidade do Relatório de Sustentabilidade é garantida pela aplicação dos princípios que orientam a escolha das informações a serem reportadas. Os princípios são fundamentais para a transparência efetiva do relatório. A qualidade das informações possibilita a interação

com os *stakeholders* e que estes realizem avaliações de desempenho consistentes, justas e tomem as medidas adequadas.

Princípio do Equilíbrio

Este princípio reforça que o relatório deve apresentar os aspectos positivos e negativos do desempenho da organização, permitindo uma avaliação equilibrada e imparcial. Até a forma do relatório deve ser pensada de modo a não influenciar uma decisão ou uma avaliação do leitor. O relatório tem de fazer uma clara distinção entre a apresentação objetiva dos fatos e a interpretação das informações por parte da organização relatora.

Os testes para esse princípio buscam assegurar que o relatório divulgue resultados e temas favoráveis e desfavoráveis; as informações são apresentadas num formato que permite aos usuários ver tendências positivas e negativas no desempenho de ano para ano. A ênfase em diferentes temas do relatório é proporcional à sua materialidade.

Princípio da Comparabilidade

As informações relatadas deverão ser apresentadas de modo que se permita aos *stakeholders* analisar mudanças no desempenho da organização ao longo do tempo e subsidiar análises sobre outras organizações. A aplicação do princípio deve permitir a comparação do desempenho econômico, social e ambiental entre empresas de um mesmo grupo, entre organizações. A comparação também poderá permitir a análise do progresso nos vários programas e decisões de investimento da companhia.

A manutenção de processos, os métodos de cálculo, o *layout* do relatório, a explicação de métodos e as premissas usadas facilitarão a comparabilidade do relatório ao longo do tempo. As alterações de limite, escopo, período de reporte, definição e uso de indicadores devem ser explicadas para que as comparações possam ser confiáveis.

Os testes definidos para o princípio buscam assegurar a comparação entre períodos (ano para ano), entre organizações e mesmo entre padrões (*benchmarks*) existentes. Buscam ainda assegurar as explicações de alterações que possam impedir a comparação das informações e se o relatório utilizou protocolos técnicos e setoriais, assim como os indicadores da GRI.

Princípio da Exatidão

Os temas e indicadores do relatório podem ser qualitativos ou quantitativos, a exatidão dependerá do uso e do usuário das informações. No caso da informação qualitativa, a clareza, o detalhamento e o equilíbrio (na descrição dos aspectos positivos e negativos) serão determinantes. A análise quantitativa poderá depender de métodos específicos para a coleta e o processamento dos dados e informações.

Para testar esse princípio, as questões procuram avaliar se o relatório indica quais são os dados medidos e as técnicas de medição; se as bases de cálculo são descritas e se podem ser reproduzidas com resultados semelhantes; se a margem de erro para dados quantitativos dá conforto para as conclusões dos *stakeholders*; quais dados foram estimados e que hipóteses e técnicas foram usadas na elaboração das estimativas ou se as informações podem ser encontradas.

Princípio da Periodicidade

O processo decisório dos *stakeholders* determina a utilidade do momento em que o relatório é emitido e sua periodicidade. A captura de dados e a divulgação de informações para a gestão da organização pode ser frequente, mas também onerosa. O princípio enfatiza que a organização relatora deve se comprometer a fornecer regularmente informação consolidada sobre seu desempenho econômico, ambiental e social em algum momento específico. Pode ser relevante para os *stakeholders* que os calendários dos relatórios financeiro e de sustentabilidade estejam alinhados.

Para garantir a aplicação do princípio da periodicidade, as questões dos testes procuram determinar se as informações são divulgadas enquanto são recentes, se a coleta e a divulgação das informações são compatíveis com o cronograma do relatório, se as informações mostram claramente o período de tempo a que se referem e ao processo de atualização.

Princípio da Clareza

Qualquer que seja a mídia em que o relatório será publicado, ele deverá apresentar as informações de modo compreensível, acessível e utilizável pelos *stakeholders*. As informações deverão ser encontradas com certa facilidade e apresentadas de forma clara para aqueles *stakeholders* com algum conhecimento da organização e suas atividades. Formas gráficas e

apelos visuais podem facilitar o entendimento, assim como um determinado grau de agregação/consolidação das informações.

Os testes buscam verificar se as informações atendem aos *stakeholders*, se evitam detalhes desnecessários, se é fácil de encontrá-las, se utilizam ferramentas de apoio (gráficos, tabelas, *links*, etc.), se evitam termos técnicos e a acessibilidade a *stakeholders* com necessidades específicas (idioma, habilidades, tecnologias).

Princípio da Confiabilidade

As informações e os processos usados na preparação do relatório deverão ser coletados, registrados, compilados, analisados e divulgados de uma forma que permita sua revisão e estabeleça a qualidade e a materialidade das informações. Os *stakeholders* deverão ter a certeza de que o relatório poderá ser verificado. Informações sobre o desempenho que não sejam embasadas por comprovação não deverão constar no RS, salvo se apresentarem dados relevantes e houver explicações inequívocas de quaisquer dúvidas relacionadas a elas. Os processos decisórios relativos ao relatório deverão ser documentados de forma que se permita analisar como foram baseadas as decisões fundamentais (tais como os processos para determinar o conteúdo e o limite do relatório e o engajamento dos *stakeholders*). Ao desenvolver seu sistema de informação, a organização relatora deve prever verificação externa.

Para garantir a aplicação do princípio, os testes procuram avaliar se a abrangência da verificação externa está identificada; se a fonte original das informações do relatório pode ser identificada pela organização; se a organização pode fornecer comprovações que suportam hipóteses ou cálculos complexos; se há disponível uma declaração pelas partes que forneceram os dados ou informações originais, atestando sua confiabilidade ou exatidão dentro de margens de erro aceitáveis.

2.3.2.3 O limite do relatório

A definição do limite do Relatório de Sustentabilidade deve ser realizada paralelamente à definição do conteúdo, elas são correlacionadas e a organização deverá decidir quais outras organizações (subsidiária, *joint venture*, controlada, participação, etc.) devem fazer parte

do relatório. A organização relatora deve iniciar o processo definindo se exerce controle ou influência significativa⁸ em outras instituições. A inclusão de uma instituição está diretamente relacionada ao fato de que relações diferentes exigem diferentes graus de acesso às informações e capacidades diferentes em influenciar os resultados. Portanto, a definição da importância de determinadas unidades de negócios para a coleta de informações ou a consideração da ampliação do limite dependem da escala de seus impactos de sustentabilidade.

O RS deverá incluir em seu limite todas as entidades que gerem impactos de sustentabilidade significativos (reais e potenciais) e/ou todas as entidades sobre as quais a organização relatora exerça controle ou influência expressivos sobre políticas e práticas financeiras e operacionais. Essas entidades poderão ser incluídas por meio do uso de indicadores de desempenho operacional, indicadores de desempenho de gestão ou descrições narrativas. A organização deverá incluir no relatório as entidades sobre as quais ela exerça controle, por meio de indicadores de desempenho operacional e as entidades sobre as quais a organização exerce influência significativa, por meio de informes sobre desempenho de gestão.

Os limites para conteúdos narrativos deverão incluir organizações que estejam associadas a desafios fundamentais para a organização relatora, em razão de seus impactos expressivos, mesmo que ela não exerça controle ou influência significativa sobre elas.

2.3.3 O conteúdo do relatório de sustentabilidade GRI

A GRI dá flexibilidade na definição do modelo para conteúdo do Relatório de Sustentabilidade, porém especifica e recomenda como conteúdo básico:

2.3.3.1 Perfil da organização

Essa é a parte introdutória do relatório e deverá conter os dados e informações que permitam o entendimento da organização, desde sua estratégia, operação e governança até os

⁸ Controle – o poder de dirigir as políticas financeiras e operacionais de um empreendimento para obter benefícios de suas atividades.

Influência significativa – o poder de participar das decisões de políticas financeiras e operacionais da entidade, mas sem controle sobre estas políticas (GRI, 2006).

temas, indicadores e decisões que levaram à elaboração do relatório de sustentabilidade. A GRI recomenda a divisão dessa parte introdutória nas seguintes seções:

i. Estratégia e análise

Nesta seção, deve-se prover a visão estratégica da organização em relação à sustentabilidade e ao contexto para os temas do relatório que serão detalhados nas seções seguintes. Deve-se propiciar o conhecimento sobre pontos estratégicos e não ser somente o sumário executivo do relatório. Deve conter a declaração da pessoa na organização que tem o mais alto grau de responsabilidade sobre a importância da sustentabilidade para a organização e sua estratégia, assim como a descrição dos impactos, riscos e oportunidades em relação ao assunto.

A declaração deverá apresentar a visão e a estratégia geral de curto, médio e longo prazos, especialmente com relação à gestão dos principais desafios associados ao *triple bottom line* e deverá incluir

- prioridades estratégicas e temas fundamentais referentes à sustentabilidade, incluindo o respeito a normas internacionalmente aceitas, e como elas se relacionam à estratégia no longo prazo;
- tendências mais abrangentes que afetam a organização e influenciam as prioridades da sustentabilidade;
- principais eventos, realizações e insucessos durante o período coberto pelo relatório;
- visões sobre o desempenho em relação a metas;
- perspectiva sobre os principais desafios e metas da organização para o ano seguinte e objetivos para três ou cinco anos;
- outros itens pertinentes à abordagem estratégica da organização.

A descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades têm duas seções, a primeira que enfoca os impactos e respectivos efeitos nos *stakeholders* e a segunda que enfoca as tendências, riscos e oportunidades de sustentabilidade sobre as perspectivas e o desempenho financeiro de longo prazo.

A primeira seção deve conter:

- a descrição dos impactos nos direitos dos *stakeholders* definidos pela legislação nacional e normas e padrões internacionalmente aceitos;
- a explicação da abordagem para priorizar esses desafios e oportunidades;
- as principais conclusões relativas ao progresso no tratamento desses temas e o desempenho obtido no período coberto, assim como a avaliação dos motivos para o desempenho positivo ou negativo em relação ao esperado;
- a descrição dos principais processos em andamento para lidar com o desempenho e/ou as mudanças relevantes.

A segunda seção foca as informações relevantes presentes ou futuras, para os *stakeholders* financeiros e deve conter:

- a descrição dos riscos e oportunidades mais importantes para a organização resultantes de tendências de sustentabilidade;
- a priorização dos principais temas de sustentabilidade, como riscos e oportunidades, de acordo com sua relevância para a estratégia organizacional, vantagem competitiva, indicadores qualitativos e quantitativos no longo prazo;
- tabelas com metas, desempenho em relação às metas e lições aprendidas no período coberto;
- metas para os riscos e oportunidades, para o período seguinte e para o médio prazo;
- uma breve descrição de mecanismos de governança adotados para identificar e gerir riscos e oportunidades relacionados.

ii. Perfil organizacional

Esta seção do conteúdo está segmentada em dez partes que apresentam os dados societários, estruturais e operacionais da organização:

- nome da organização;
- marcas, produtos e/ou serviços, indicando as responsabilidades e se há terceirização das atividades;

- estrutura operacional da organização, principais divisões, unidades operacionais, subsidiárias e *joint ventures*;
- localização da sede da organização;
- número de países em que opera, nome dos países em que suas principais operações estão localizadas ou são relevantes para as questões de sustentabilidade cobertas pelo relatório;
- tipo e natureza jurídica da propriedade;
- mercados atendidos com a respectiva geografia, setores atendidos e tipos de clientes/beneficiários;
- porte com número de empregados, vendas líquidas (organizações privadas) ou receita líquida (organizações públicas), capitalização discriminando ativo, dívida e patrimônio líquido (organizações privadas), quantidade de produtos ou serviços oferecidos, detalhes das operações dos países com mais de 5% da receita total;
- principais mudanças durante o período coberto, relativas ao porte, estrutura ou participação acionária, entre elas localização ou mudanças nas operações, abertura ou fechamento de unidades operacionais;
- mudanças na estrutura do capital social e outra formação de capital, manutenção ou alteração nas operações (setor privado);
- prêmios recebidos no período coberto.

iii. Parâmetros para o Relatório

Perfil do relatório

- Período coberto (ano contábil ou civil);
- Data do relatório anterior;
- Ciclo de emissão de relatórios;
- Dados para contato.

Escopo e limite do relatório

- Processo para definição do conteúdo – definição da materialidade, temas e *stakeholders* envolvidos;

- Limite – divisões, subsidiárias, *joint ventures*, fornecedores, etc.;
- Declaração de limitações ao escopo ou ao limite – caso o escopo não abranja todos os impactos econômicos, sociais e ambientais;
- Base da elaboração – base de organizações para a elaboração do relatório que afeta a comparabilidade entre períodos e/ou organizações;
- Técnicas de medição e base de cálculos – explicação das técnicas, cálculos, hipóteses sobre mudanças e respectivas consequências relativas aos relatórios anteriores;
- Sumário do conteúdo GRI – tabela com as indicações onde estão atendidas as diretrizes GRI;
- Verificação – política e práticas sobre a verificação externa, inclusive a relação entre a organização e os auditores;

iv. Governança, compromissos e engajamento

Governança

- Estrutura – descrição da estrutura dos comitês, órgãos e funções que exercem a governança inclusive sobre o desempenho dos parâmetros de sustentabilidade;
- Mecanismos de interação entre acionistas e empregados e a estrutura de governança – descrição do modo como a interação poder ser realizada;
- Relação entre a remuneração dos executivos e desempenho do *triple bottom line*;
- Processos para gestão de conflito de interesses;
- Processo para determinação da qualificação dos membros de governança – a fim de que possam definir a estratégia para as questões de sustentabilidade;
- Declaração de missão, visão, valores e código de conduta – particularmente em relação ao desempenho dos temas de sustentabilidade, com o respectivo estágio de implementação;
- Procedimentos de supervisão – pelo mais alto órgão de governança sobre o *triple bottom line*;
- Processo para autoavaliação da governança – especialmente sobre o desempenho econômico, social e ambiental;

Compromisso com iniciativas externas

- Princípio da Precaução – descrever como a organização aplica o princípio introduzido pelo Artigo 15 dos Princípios do Rio de Janeiro⁹;
- Outros princípios e iniciativas – mostrar como a organização aplica outros princípios e iniciativas sobre sustentabilidade;
- Participação em organismos e associações – descrever como a organização participa, em órgãos de governança, integra projetos ou comitês e/ou contribui com recursos de monta.

Engajamento de stakeholders

- O processo aqui referido é aquele conduzido pela organização para o engajamento dos *stakeholders* durante o período de cobertura do relatório. Inclui a organização para a definição dos *stakeholders*, a determinação dos grupos com os quais se deseja engajar, as abordagens para o engajamento e os temas e preocupações levantados pelos *stakeholders* e as medidas que a organização realiza para tratá-los;
- É sugerido que se relacionem os grupos de *stakeholders* envolvidos.

2.3.3.2 Forma de gestão dos indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho de sustentabilidade estão organizados em três categorias: econômicas, ambientais e sociais. Cada categoria inclui informações sobre a forma de gestão e um conjunto correspondente de indicadores de desempenho essenciais e adicionais. A GRI desenvolveu os indicadores essenciais por meio de processos interativos com vários *stakeholders* (processos *multistakeholder*) e identificou os indicadores que são normalmente aplicáveis a qualquer organização. Os indicadores adicionais representam práticas ainda novas ou aplicáveis em alguns tipos de organização, mas não em outras.

As informações sobre a forma de gestão devem fornecer uma breve visão da abordagem da gestão da organização no que tange aos aspectos definidos sob cada categoria de indicador.

⁹ Os “Princípios do Rio de Janeiro” foram estabelecidos na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, em 1992.

Ao relatar os indicadores de desempenho, deve-se aplicar a seguinte orientação sobre compilação de dados:

- relato sobre tendências – as informações apresentadas deverão ser relativas ao período coberto pelo relatório (um ano, por exemplo) e a pelo menos dois períodos anteriores, bem como às metas futuras, quando estabelecidas para curto e médio prazo;
- uso de protocolos – as organizações deverão usar os protocolos que acompanham os indicadores ao relatá-los. Os protocolos fornecem orientação básica para a interpretação e a compilação de informações;
- apresentação de dados – em alguns casos, índices ou dados normalizados são formatos úteis e apropriados para a apresentação de dados. Se forem usados índices ou dados normalizados, os dados absolutos também deverão ser fornecidos;
- agregação de dados – as organizações relatoras deverão determinar o nível apropriado de agregação de informações;
- sistema métrico – os dados relatados deverão ser apresentados por um sistema métrico internacionalmente aceito (quilogramas, toneladas, litros) e calculados, usando-se fatores-padrão de conversão. No caso de existirem convenções internacionais específicas (como a que trata das emissões de gases de efeito estufa), elas normalmente estarão especificadas nos protocolos de indicadores.

Desempenho econômico

A dimensão econômica da sustentabilidade se refere aos impactos da organização sobre as condições econômicas de seus *stakeholders* e sobre os sistemas econômicos locais, nacionais e globais. Os indicadores econômicos ilustram o fluxo de capital entre diferentes *stakeholders* e os principais impactos econômicos da organização sobre a sociedade como um todo. O desempenho financeiro é fundamental para compreender uma organização e sua própria sustentabilidade. Entretanto, essas informações já são normalmente relatadas nas demonstrações financeiras. O que geralmente é menos informado, apesar de frequentemente desejado por usuários de relatórios de sustentabilidade, é a contribuição da organização à sustentabilidade de um sistema econômico mais amplo.

Desempenho ambiental

A dimensão ambiental da sustentabilidade se refere aos impactos da organização sobre sistemas naturais vivos e não vivos, incluindo ecossistemas, terra, ar e água. Os indicadores ambientais abrangem o desempenho relacionado a insumos (como material, energia, água) e à produção (emissões, efluentes, resíduos). Além disso, abarcam o desempenho relativo à biodiversidade, à conformidade ambiental e a outras informações relevantes, tais como gastos com meio ambiente e os impactos de produtos e serviços.

Desempenho social

A dimensão social da sustentabilidade se refere aos impactos da organização nos sistemas sociais nos quais opera. Os indicadores de desempenho social da GRI identificam aspectos de desempenho fundamentais referentes a práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto.

Categoria	Econômico	Ambiental
Aspectos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempenho econômico (como valor gerado e distribuído) ▪ Presença no mercado (como contratação local, fornecedores locais) ▪ Impactos econômicos indiretos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiais ▪ Energia ▪ Água ▪ Biodiversidade ▪ Emissões, efluentes e resíduos ▪ Produtos e serviços (por exemplo, seus impactos, produtos recuperados) ▪ Conformidade ▪ Transporte ▪ Geral (como gastos ambientais)

Quadro 1 - Indicadores de desempenho e aspectos

Categoria	Social			
Aspectos	Práticas Trabalhistas	Direitos Humanos	Sociedade	Responsabilidade pelo produto
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emprego ▪ Relações entre os trabalhadores e a governança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Práticas de investimento e de processos de compra ▪ Não-discriminação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunidade (por exemplo, gestão dos impactos das 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saúde e segurança do cliente ▪ Rotulagem de

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saúde e segurança no trabalho ▪ Treinamento e educação ▪ Diversidade e Igualdade de oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liberdade de associação e acordo de negociação coletiva ▪ Trabalho infantil ▪ Trabalho forçado ou análogo ao escravo ▪ Práticas de segurança ▪ Direitos indígenas 	<ul style="list-style-type: none"> operações na comunidade) ▪ Corrupção ▪ Políticas públicas ▪ Concorrência desleal ▪ Conformidade 	<ul style="list-style-type: none"> produtos e serviços ▪ Comunicações de marketing ▪ Privacidade do cliente ▪ Conformidade
--	---	---	---	--

Quadro 2 - Indicadores de desempenho e aspectos

2.3.4 Níveis de aplicação do Relatório de Sustentabilidade GRI

Após a finalização do documento, os relatores deverão declarar o nível de aplicação da estrutura de Relatórios da GRI por meio de um sistema que pretende fornecer:

- aos usuários do relatório: clareza sobre até que ponto as Diretrizes da GRI e outros elementos da estrutura de Relatórios foram aplicados em sua elaboração;
- aos relatores: uma visão ou um caminho para a expansão progressiva da aplicação da estrutura de Relatórios da GRI ao longo do tempo.

A organização, ao declarar o nível de aplicação, vai mostrar, de modo claro e transparente, quais elementos do padrão da GRI foram aplicados na elaboração do relatório. Existem três critérios básicos para definir as organizações relatoras, nomeados simplesmente de C, B e A, que estão respectivamente associados a empresas iniciantes, intermediárias e avançadas. A organização poderá também solicitar uma verificação externa que será indicada com um o símbolo (+) associado ao nível definido. Esse parecer externo poderá ser realizado pela própria GRI ou por outra entidade que cumpra com os seguintes pré-requisitos:

- Ter especialista no assunto e em práticas de verificação externa;
- Seguir procedimentos claros e documentados;
- Avaliar o relatório em relação aos dados e conteúdo geral;
- Oferecer uma opinião embasada nas Diretrizes da GRI.

A Figura 3 mostra o que deve estar contido no relatório e os respectivos níveis de aplicação. A Figura 4 apresenta os selos dos níveis de aplicação do relatório.

Relatório Níveis de aplicação		C	C+	B	B+	A	A+
Conteúdo do Relatório	Perfil da G3	Responder aos itens: 1.1; 2.1 a 2.10; 3.1 a 3.8, 3.10 a 3.12; 4.1 a 4.4, 4.14 a 4.15.		Responder a todos os critérios elencados para o Nível C mais: 1.2; 3.9, 3.13; 4.5 a 4.13, 4.16 a 4.17.		O mesmo exigido para o nível B	
	Informações sobre a Forma de Gestão da G3	Não exigido		Informações sobre a Forma de Gestão para cada Categoria de Indicador		Forma de Gestão divulgada para cada Categoria de Indicador	
	Indicadores de Desempenho da G3 & Indicadores de Desempenho do Suplemento Setorial	Responder a um mínimo de 10 Indicadores de Desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: social, econômico e ambiental.		Responder a um mínimo de 20 Indicadores de Desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: econômico, ambiental, dir. humanos, práticas trabalhistas, sociedade, responsabilidade pelo produto.		Responder a cada Indicador essencial da G3 e do Suplemento Setorial* com a devida consideração ao Princípio da materialidade de uma das seguintes formas: a) respondendo ao indicador ou b) explicando o motivo da omissão.	
			Com Verificação Externa		Com Verificação Externa		Com Verificação Externa

Figura 3 – Níveis de aplicação do RS



Figura 4 – Selos relativos aos níveis de aplicação do RS

2.4 Relatar e certificar: a maturidade do mercado

As mudanças tecnológicas, ambientais, sociais e econômicas que ocorreram nas últimas décadas do século XX e, nesta primeira década do século XXI, têm formado ondas de pressão exponencial nas sociedades, instituições, empresas e cidadãos.

Nos últimos anos, em especial após o fim do ciclo virtuoso da economia mundial em 2008, o mercado de capitais vem tentando mostrar maior maturidade e confiabilidade nas instituições, nos governos e na sociedade em geral. Por meio de certificações, índices de avaliação de risco, opiniões independentes de terceiros e outros instrumentos de governança corporativa, as empresas têm feito esforços para se adaptarem a um ambiente de constantes avaliações e julgamentos públicos que, devido à velocidade das informações da realidade virtual, obrigam-nas a respostas mais ágeis. A Internet e as mídias sociais são os instrumentos de crescimento forçado da maturidade do mercado de capitais, mercados, empresas e profissionais.

Do acesso livre à Internet na China às solicitações sociais da segunda geração de imigrantes nos subúrbios de Paris, do aquecimento global aos protestos pelo uso de animais em experiências científicas, há mais uma crescente força atuando nas organizações. Paralelamente às pressões do ambiente econômico, existem as pressões sobre o meio ambiente e social. Pode-se até afirmar que não há país no mundo, onde essas novas forças não agem.

Portanto, qualquer organização privada, pública, sem fins lucrativos, está atualmente inserida em um ambiente mais rígido, mais controlado, que busca clareza e transparência por parte de todos os agentes e partes interessadas.

Para entender o que é um mercado maduro, na definição do autor, é preciso analisar os princípios básicos de governança corporativa, definidos pelo IBCG: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

Transparência – mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

Equidade – caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Prestação de contas (*accountability*) – os agentes de governança – sócios, administradores (conselheiros e executivos/gestores) – devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Responsabilidade corporativa – os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

A simples leitura dos princípios já mostra que a aplicação deles em qualquer organização fará com que ela tenha um alto grau de maturidade. Então, pode-se tomar como maturidade de uma organização o grau de aplicação de boas práticas, entre elas as de governança corporativa.

Essa definição de maturidade reforça tudo o que foi descrito sobre as diretrizes e os princípios da GRI, essencialmente quando se toma uma vez mais a citação “mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos”(IBGC, 2009).

Para se entender o termo “certificar”, deve-se recorrer ao termo “asseguração” e “materialidade”. O Instituto dos Auditores Independentes do Brasil – IBRACON (2007) estabelece os princípios e procedimentos para a realização de um trabalho de asseguração, o termo pode ser resumido em “o processo pelo qual um auditor independente verifica e/ou valida determinadas informações”.

São necessários três elementos para a asseguração: informações que serão validadas, um critério determinado para as informações e um auditor independente.

Já a materialidade, “depende do grau de conforto relacionado ao risco de omissão ou subjugar uma informação e ao possível impacto que isso poderá causar nas decisões de quem a irá utilizar”. A materialidade é necessária para a definição do objeto da auditoria, quando

não se pretende verificar todo o conteúdo do relatório. Ela também determinará a natureza, o tempo e a extensão dos procedimentos de auditoria.

Para a GRI, a materialidade é o tema mais importante de um reporte, é um conjunto de processos e não um conjunto de indicadores. Essa é outra evidência de que os processos para a elaboração de um relatório de sustentabilidade devem ser parte do processo de gestão da organização. Portanto, na visão da GRI, há que se encontrar a forma de manter engrenados os interesses públicos, por meio de processos.

Relatar de forma voluntária, ampla e transparente o desempenho da sustentabilidade de uma organização é um exercício enorme, que envolve esforços, recursos, ferramentas, sistemas, procedimentos, processos e liderança, além de uma enorme boa vontade. Essa é uma ação que mostra a maturidade de uma organização, em busca da excelência; é uma vantagem competitiva já que o relatório será um meio facilitador para o relacionamento com todos os *stakeholders*, mostrará o grau de boa vontade da organização com o ambiente em que está inserida, com a busca de seus objetivos de lucro, estabilidade, perenidade e preservação do meio social e meio ambiente.

Buscar uma certificação é um passo ainda maior de maturidade. Receber o *feedback* de uma outra instituição independente é um outro exercício que exigirá da organização maior disponibilidade, mas mostrará maior confiança na sua capacidade de atender aos requisitos de uma sociedade que não pode mais deixar de fazer parte do ambiente de negócios.

2.4.1 O futuro: integrated reporting

As demandas para reportar o desempenho e ter uma certificação por uma entidade externa vêm aumentando significativamente nas últimas décadas. Entretanto, o desafio das organizações está no ambiente globalizado, de mídias que permitem comunicações instantâneas, em que, especialmente por meio da Internet, toda e qualquer ação da companhia é monitorada e sujeita a julgamento. A Internet é ao mesmo tempo fonte de risco e oportunidade, é uma mídia que permite um processo de interação com os *stakeholder* e assim oferecer materialidade e utilidade nas informações.

Atualmente, um grande número de organizações publica relatórios de Responsabilidade Social ou de Sustentabilidade como parte de seu relatório anual com as Demonstrações Financeiras. Eccles e Krzus (2010) sustentam que a baixa integração entre esses relatórios

mostra a falta de uma estratégia que envolva todos os aspectos do negócio nas dimensões econômicas, sociais e ambientais. Para os autores, se a atenção dada ao desempenho dessas dimensões é integrado aos processos de negócio, não há por que haver relatórios separados. A lógica reversa também é válida, se há um processo para criar estratégias que abranjam essas três dimensões. Essa é uma forma de se obter maior compromisso da organização em reportar seu desempenho externamente e de modo mais integrado. A mensagem principal dos autores é que a visão de curto prazo focada nos aspectos econômicos deve ser substituída por uma visão de longo prazo, que entende que uma empresa sustentável depende de sua contribuição a uma sociedade sustentável. Para tanto, uma parte do processo passa pela elaboração de um relatório integrado, denominado pelos autores *One Report*. Esse relatório único e integrado é uma ferramenta e uma representação simbólica do compromisso da companhia para com a sustentabilidade.

Os padrões internacionais para relatórios econômico-financeiros têm sido objeto de simplificações, para que sejam mais facilmente compreendidos e úteis para os *stakeholders*. Essa tendência para a simplificação não significa a redução nos esforços para a elaboração dos relatórios, ao contrário, a adaptação requer mais atenção e maior esforço em especial dos auditores externos. A Extensible Business Reporting Language - XBRL é uma ferramenta eletrônica, de livre acesso, que apresenta formatos abertos para o reporte e facilita o acesso e a análise da informação. A XBRL é um exemplo do trabalho que várias organizações estão realizando com o mesmo objetivo em relação aos relatórios econômico-financeiros.

O paradigma atual ainda é o de que o equilíbrio econômico-financeiro de uma organização é pressuposto para que se possa desenvolver a estratégia de sustentabilidade; é preciso mudar o paradigma para o pressuposto de que a estratégia de sustentabilidade é que propiciará o equilíbrio econômico-financeiro. O paradigma atual é um fator de resistência à elaboração de um relatório único, porque o pensamento corrente ainda são os custos para a elaboração de um relatório único. O novo paradigma deve ser o de que a estratégia de sustentabilidade, que é parte essencial da estratégia do negócio, requeira investimentos.

Esse novo paradigma requer um maior grau de maturidade das organizações que, por sua vez, demandará maior investimento na elaboração e na implantação da estratégia, assim como para relatar o desempenho da organização.

Segundo Eccles e Krzus (2010), há duas razões para a adoção pelas empresas do *One Report* como forma de relatoria externa. A primeira é mostrar a seriedade do tema para a companhia, uma vez que a estratégia de sustentabilidade já está elaborada. A segunda razão é

que a mensagem única e simplificada é elemento-chave para melhorar a transparência e a divulgação da companhia.

Os principais benefícios da abordagem integrada para o reporte corporativo são:

1. maior clareza na relação entre os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, permitindo melhorar o entendimento dos pontos positivos e negativos na busca do equilíbrio entre as demandas financeiras, sociais e ambientais;
2. melhor gestão das decisões – os autores citam a metodologia do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1996) para mostrar a evidência de que melhores parâmetros de medição levam a melhores informações e consequentemente a um melhor processo decisório;
3. aprofundamento no envolvimento e no compromisso com uma comunidade maior de *stakeholders*, porque vai ajudá-los no entendimento, conscientização e no foco nos investimentos e esforços para assegurar a viabilidade da companhia no longo prazo, mais do que o foco no retorno de curto prazo;
4. mitigação do risco para a reputação – o envolvimento dos *stakeholders* e a comunicação clara e consistente sobre o desempenho financeiro e não financeiro vai criar um processo construtivo de interação entre as partes.

Conforme os autores, existem algumas companhias pioneiras na elaboração do *Integrated reporting*. Entre elas está a holandesa Philips (equipamentos para diagnóstico médico e produtos eletroeletrônicos), a farmacêutica dinamarquesa Novo Nordisk, a empresa aeroespacial americana United Technologies e as brasileiras Natura e Aracruz.

Por fim, a realização de um relatório integrado vai demandar um maior alinhamento empresarial para suportar processos, estruturas, pessoas, políticas e procedimentos, além de uma nova cultura organizacional. Somente com esse novo grau de maturidade, será possível a uma organização passar ao desempenho sustentável exigido para o século XXI.

2.5 A GRI ou outros indicadores: uma análise comparativa

Com a importância progressiva dos últimos anos dos relatórios de sustentabilidade e o surgimento de diversos padrões, a escolha do padrão para ser usado no relatório é uma tarefa

que deve ser orientada pela utilidade. O relatório deve servir como uma efetiva ferramenta de gestão para a organização, um processo amplo de definição da estratégia, de elaboração de planos de ação e de avaliação de resultados. Esse conceito é aplicado em praticamente todos os padrões avaliados neste estudo: GRI, Global Compact - GC, Better Sugar Cane Initiative - BSI, Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial - IERSE, Carbon Disclosure Project - CDP e o Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE da BM&F Bovespa. Esses padrões foram escolhidos por terem reconhecimento internacional e/ou por serem os padrões nacionais para apresentar o desempenho sustentável de uma organização.

Foram estudados também o Dow Jones Sustainability Index - DJSI e o FTSE4Good, como padrões de viés de valorização econômica da sustentabilidade empresarial. Semelhantes ao ISE Bovespa, são indicadores que permitem a comparação do desempenho das empresas listadas no mercado de ações que adotaram as boas práticas de sustentabilidade corporativa (econômica, social e ambiental) e de governança corporativa. A amplitude dos temas cobertos por esses índices assemelha-se à amplitude coberta pela GRI, e o fato de serem padrões direcionados às empresas listadas em bolsas torna-os um painel de alcance maior em todos os setores sociais.

Já o Carbon Disclosure Project está centrado na medição e no reporte das emissões dos gases do efeito estufa (GEE) e na estratégia para tratar as alterações climáticas fazendo com que o RS seja o centro do processo decisório, político e financeiro das organizações e dos governos. Foi publicado em 2010 o protocolo de ligação do CDP com a GRI, denominado Linking up GRI and CDP: How do the Global Reporting Initiative Reporting Guidelines match with the Carbon Disclosure Project questions? O protocolo faz a analogia entre os critérios e indicadores dos dois padrões.¹⁰

O Global Compact ou Pacto Global é uma iniciativa da ONU, que, por meio da liderança e da inovação, busca o compromisso das organizações com os dez princípios de responsabilidade corporativa por ela criada. O reporte do desempenho da sustentabilidade é publicado pelo Communication on Progress, um relatório anual da organização sobre o seu progresso na implantação dos dez princípios. Assim como entre GRI e CDP, há o protocolo de interação Making the Connection The GRI Guidelines and UNGC Communication on Progress.¹¹

¹⁰ Disponível em: <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/.../LinkingupGRIandCDP>

¹¹ Disponível em: <http://www.unglobalcompact.org>

O padrão nacional Ierse, desenvolvido para o ambiente brasileiro, declara em suas diretrizes que busca alinhar os Indicadores Ethos com os padrões internacionais e particularmente que “aplica a linguagem da GRI, de modo a concretizar essa integração”.¹²

Por último o Better Sugar Cane Initiative é uma organização internacional do segmento de cana-de-açúcar que visa definir padrões para a sustentabilidade das empresas do setor, a instituição define as diretrizes, princípios e critérios para o plantio e a produção de produtos derivados da cana-de-açúcar, assim como orienta sobre as boas práticas de gestão; a abordagem da organização direciona as empresas para a demonstração dos resultados da aplicação das boas práticas, afirmando que essa demonstração deve ser auditável. Um dos objetivos da BSI é desenvolver um sistema de certificação para que todos os envolvidos na cadeia de valor da cana-de-açúcar possam ter produtos segundo um padrão pré-acordado, confiável, transparente e mensurável. Os cinco princípios do Better Sugar Cane Initiative Production Standards, de julho de 2010¹³ apresentam, de forma detalhada, os princípios e respectivos indicadores que se assemelham aos da GRI. O enfoque e as descrições técnicas específicas, assim como a falta de uma abordagem mais ampla no aspecto de gestão e estratégia, podem explicar o fato de não haver ainda um protocolo de interação entre BSI e GRI. Essa análise não se aprofundou nos detalhes, porém é claro que existe uma complementaridade entre os padrões com alguma sobreposição dos requisitos dos padrões da GRI sobre os da BSI, particularmente na visão mais holística da primeira.

Essa análise comparativa de padrões não tem a intenção de tecer uma crítica mais profunda e/ou extensa, o objetivo é dar uma visão geral das iniciativas internacionais e nacionais mais importantes, mostrar que há um amadurecimento global contínuo na busca de integração e melhores práticas de sustentabilidade. Duas tendências se destacam: a tentativa de alinhamento aos conceitos, critérios e indicadores da GRI e a intenção de que o Relatório de Sustentabilidade seja um processo estratégico de desenvolvimento sustentável das organizações.

Portanto, a análise corrobora para o direcionamento conceitual do *One Reporting*, ou seja, um relatório integrado que seja permeado por uma abordagem holística, que cumpra a missão de ser útil aos *stakeholders* e que gere impacto positivo na sustentabilidade do planeta.

¹² Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, revisão de jun. 2010.

¹³ Disponível em: <http://www.bettersugarcane.org>

3 O SETOR SUCROENERGÉTICO BRASILEIRO: UMA ALTERNATIVA REAL DE MUNDO RENOVÁVEL

Na Europa, na época que remonta aos descobrimentos, o açúcar tinha seu valor no mesmo patamar que o ouro, por ter uma produção limitada devida às condições climáticas. A oferta não tinha capacidade de atender à demanda do mercado. Portanto, plantar cana-de-açúcar era um negócio bastante rentável, mas limitado na região.

Com as navegações portuguesas e o início da colonização do Brasil, iniciou-se o ciclo da cana-de-açúcar no país, na região Nordeste, principalmente em Pernambuco. Desde então, seguiram-se ciclos virtuosos, alternando-se com ciclos viciosos. No século XIX, o Brasil caiu para o quinto lugar, com apenas 8% da produção mundial, após ter sido, durante um longo período, o líder mundial na produção.

Com o fim do Ciclo do Café no século XX, ocorreu a retomada do plantio da cana-de-açúcar para atender ao mercado interno. São Paulo e Rio de Janeiro passaram a abastecer o Sul do país, fazendo com que a atividade entrasse em declínio no Nordeste.

Com a primeira crise do petróleo, em 1973, o setor sucroenergético do país acabou por encontrar uma alternativa singular: a produção do álcool combustível ou etanol. A criação do Programa Nacional do Álcool - Proálcool em 1975 permitiu a diversificação da atuação da indústria açucareira, ampliando a área plantada com cana-de-açúcar e a implantação de destilarias de etanol. Assim, o país criou uma alternativa e diminuiu sua vulnerabilidade energética durante a crise mundial do petróleo.

A segunda crise do petróleo, em 1979, trouxe o surgimento de motores movidos a etanol hidratado. Já em 1984, os carros a etanol correspondiam a 94% da produção de veículos no Brasil. Essa participação anual dos veículos a etanol caiu para 1,02% em 2001, devido à diminuição dos efeitos da crise do petróleo. Essa queda da demanda do etanol hidratado foi compensada pelo maior uso do álcool anidro (sem água) misturado à gasolina, o que acompanhou o crescimento da frota brasileira de veículos leves (UNIÃO DA INDÚSTRIA DE CANA-DE-AÇÚCAR - UNICA, 2010).

O lançamento do carro *flex*, movido a etanol, gasolina ou com qualquer mistura entre os dois, dá início a um novo ciclo virtuoso no setor. Somado a isso, a crescente preocupação com a disponibilidade e o preço dos combustíveis fósseis, as preocupações com o meio ambi-

ente e o aquecimento global, o etanol surge, então, como uma alternativa renovável de combustível.

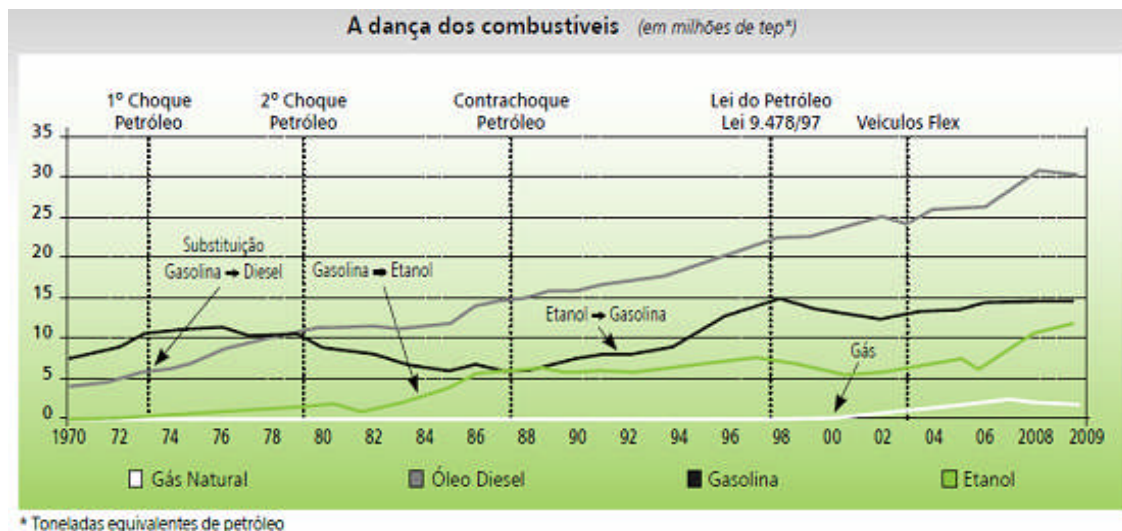


Figura 5 – Histórico comparativo da produção de combustíveis no Brasil

Fonte: Brasil (2009), Elaborada pela UNICA

Sustentabilidade Empresarial

O plantio da cana ocupa, atualmente, cerca de sete milhões de hectares ou próximo de 2% de toda a terra arável do Brasil, hoje o maior produtor mundial, seguido por Índia, Tailândia e Austrália. São duas safras anuais permitidas pelo cultivo nas regiões Sudeste, Centro-Oeste, Sul e Nordeste; assim o país produz durante todo o ano.

Após a liberalização do mercado e sem subsídios governamentais, os preços do açúcar e do etanol passaram a ser definidos conforme a lei da oferta e da demanda. Portanto, os preços da cana dependem da qualidade e da participação percentual nos produtos finais. Para equilibrar produção e demandas setoriais, a iniciativa privada vem criando instrumentos de mercado, como operações futuras e vem desenvolvendo novas oportunidades para o açúcar e o etanol, por meio da queda das barreiras protecionistas e do empenho em transformar o etanol numa *commodity* ambiental.

A produção de cana-de-açúcar se concentra nas regiões Centro-Sul e Nordeste do Brasil. O mapa a seguir mostra em vermelho as áreas onde se concentram as plantações e usinas produtoras de açúcar, etanol e bioeletricidade, segundo dados oficiais do IBGE, Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP e do Centro de Tecnologia Canavieira - CTC.

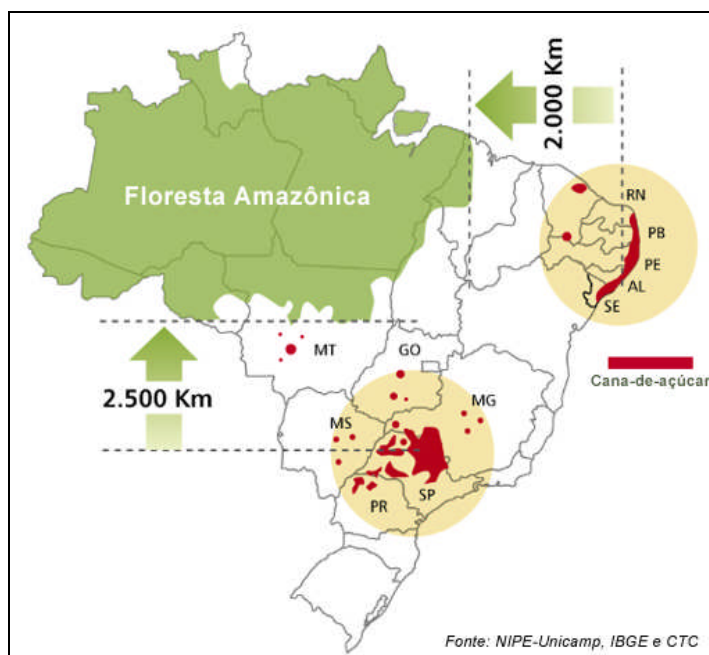


Figura 6 – Setor sucroenergético, mapa de produção

Fonte: UNICAMP (2010), IBGE (2010) e CTC (2010), Elaborada pela UNICA

O setor gera cerca de US\$ 28 bilhões, e desta quantia 25% ou US\$ 7 bilhões são impostos pagos anualmente. No campo social, o setor leva a riqueza para o interior, sua capilarização, em São Paulo, por exemplo, faz da atividade presente em 60% dos 645 municípios do estado, gerando empregos e distribuindo renda. Ainda a título ilustrativo, se 15% da gasolina consumida fossem substituídos pelo etanol, seriam criados 117 mil novos postos de trabalho com uma renda anual de cerca de R\$ 250 milhões.

Do ponto de vista ambiental, está comprovado que o etanol pode reduzir em 90% as emissões de gases do efeito estufa (GEE) em comparação com os impactos da gasolina. A economia é de 20 centavos de dólar em cada litro de etanol, em medidas para a redução da emissão de gases, diminuindo, assim, o investimento a ser gasto no desenvolvimento de novas tecnologias.

A substituição do diesel por etanol na frota de ônibus da capital paulista pouparia 250 vidas e mais de 1.200 internações hospitalares anuais. A troca de gasolina por etanol traria uma economia de 1 centavo de dólar por litro de etanol nos custos da saúde pública. Se a substituição fosse do diesel por etanol, a economia chegaria a 3 centavos de dólar por litro de etanol.

O estudo, realizado por pesquisadores brasileiros, mostra que a troca dos combustíveis poderia obter economias de até US\$ 113 milhões anuais provenientes da redução das taxas de mortalidade, conforme exposto na Tabela 1. Já a redução dos índices de morbidade (internações hospitalares devido a doenças associadas à poluição atmosférica) poderia trazer benefícios de US\$ 0,6 milhões a cerca de US\$ 20 milhões anuais.

Tabela 1 - Potencial anual de variação da mortalidade mediante cenários de adição de etanol na Região Metropolitana de São Paulo e respectiva valoração econômica

Cenário de substituição de combustíveis	Mortalidade anual		
	Diagnóstico	Quantidade	US\$ milhão
5% do diesel por etanol	Redução	37	6,63
10% do diesel por etanol	Redução	75	13,45
15% do diesel por etanol	Redução	112	20,08
50% do diesel por etanol	Redução	373	66,89
100% do diesel por etanol	Redução	745	113,60
5% da gasolina por etanol	Redução	6	1,07
10% da gasolina por etanol	Redução	13	2,33
15% da gasolina por etanol	Redução	19	3,40
100% da gasolina por etanol	Redução	130	23,31

Fonte: Leão de Sousa e Macedo (2010)

Tabela 2 - Potencial anual de variação da morbidade mediante cenários de adição de etanol na Região Metropolitana de São Paulo e respectiva valoração econômica

Cenário de substituição de combustíveis	Morbidade anual Internações hospitalares (SUS + Privado)		
	Diagnóstico	Quantidade	US\$ milhão
5% do diesel por etanol	Redução	224	0,63
10% do diesel por etanol	Redução	450	1,26
15% do diesel por etanol	Redução	675	1,89
50% do diesel por etanol	Redução	2270	6,38
100% do diesel por etanol	Redução	4588	12,86
5% da gasolina por etanol	Redução	398	0,98
10% da gasolina por etanol	Redução	795	1,96
15% da gasolina por etanol	Redução	1193	2,95
100% da gasolina por etanol	Redução	8002	19,79

Fonte: Leão de Sousa e Macedo (2010)

Governança

O conceito do Mundo Renovável ainda está sendo construído. Os sistemas energéticos que fizeram o mundo moderno possível, a transição para fontes de energia renováveis parecem ser inevitáveis para o desejo de um futuro melhor. Milhões de empregos serão gerados em um mundo sustentado por energias renováveis, autossuficiência energética, manufatura verde, reciclagem de produtos e materiais, uso sustentado de água, reflorestamento e melhor uso da terra. É um novo começo para o mundo ganhar com maior igualdade de oportunidades e benefício para toda a humanidade.

O setor sucroenergético brasileiro mostra que, mais do que ser um participante desse processo, é um dos principais articuladores de um volume significativo de pessoas, pelas ações que desenvolve, pela inovação constante e pelo impacto das ações. A construção de um mundo renovável demanda esforços significativos, mas é possível, e o setor sucroenergético é um dos pilares dessa construção.

O setor sucroenergético está vivendo um processo de amadurecimento empresarial, com forte tendência de profissionalização visto a concentração e o aumento da participação de capital externo no setor, bem como as empresas nacionais se tornando bem maiores por

processos de fusões e aquisições. Atualmente, mais de 20 conglomerados internacionais comandam ou participam de usinas brasileiras. E a participação estrangeira deve aumentar, principalmente a partir dos investimentos das grandes empresas petrolíferas e do desenvolvimento de tecnologias para a produção do etanol de segunda geração, como o etanol celulósico.

A internacionalização do setor exige transformações urgentes nas estruturas organizacionais das empresas. A maior participação de companhias multinacionais e de investimentos internacionais aumenta a sua complexidade e estimula a profissionalização das empresas do setor. Nesse contexto de mudanças, a adoção das boas práticas de governança corporativa pode ser decisiva para a sobrevivência das diferentes organizações, seja uma corporação de capital aberto ou uma empresa familiar.

Práticas de governança corporativa significam adoção de princípios, métodos de gestão, sistematização de controles e de processos de prestação de contas, que, aplicadas com efetividade, estabelecem novos padrões de comportamento e estimulam conselheiros, gestores e colaboradores a forjarem uma cultura vencedora e comprometida com a perenidade da empresa.

Podemos citar entre os principais benefícios da governança corporativa:

- 1) maior acesso a capitais;
- 2) redução do perfil de risco da empresa;
- 3) diminuição do custo de captação;
- 4) prestação de contas para a comunidade;
- 5) postura transparente e próativa;
- 6) agregação de valor aos acionistas;
- 7) atração e retenção de talentos;
- 8) possibilidade de redução de custos;
- 9) criação de canal de comunicação e alinhamento das demandas dos stakeholders com as da empresa. Além da competitividade no mercado global, a crise econômica recente aponta para a necessidade de rever os modelos de negócios contemporâneos.

Destaca-se especialmente um melhor alinhamento entre os diversos elementos de gestão, monitoramento e controle, que estão na base da governança corporativa.

A situação do setor sucroenergético é emblemática nesse cenário de agronegócio globalizado. Paralelamente ao crescente interesse de fundos de private equity na produção de etanol, tanto internacionais quanto nacionais, predomina no setor o modelo de empresas familiares, com a gestão a cargo dos controladores e sucessão também dentro da família. Apesar dos grandes investimentos que tornaram o Brasil o maior e mais eficiente produtor de açúcar e etanol do mundo, o modelo é incapaz de manter essas empresas no concorrido jogo do comércio mundial. Hoje um dos principais desafios é o processo de transição de comando em organizações familiares, dentro do contexto de profissionalização da gestão e adesão à governança corporativa.

Energia Renovável

Ao expandir a análise para a biomassa, o bagaço e a palha de cana, poderemos ter mais uma alternativa de energia renovável na matriz energética brasileira, já que a safra de cana é concentrada no período de seca no Centro-Sul do país. A energia elétrica gerada pelo bagaço de cana poderá ser equivalente a uma usina de Itaipu, em 2020 (UNICA, 2010)

A energia hidroelétrica predomina, aproximadamente em 88%, na matriz energética brasileira, o que dá ao país uma posição quase única e extremamente positiva em relação ao meio ambiente. No mundo, poucos países têm uma matriz semelhante e a busca pelo aumento das energias renováveis na composição das matrizes energéticas tem sido a tônica nestas últimas décadas.

Seja para a expansão necessária da oferta, seja pela redução dos riscos de falta de abastecimento ou pela diminuição dos impactos gerados pelos gases do efeito estufa, a composição da matriz energética brasileira deve ser repensada. O modelo centrado na geração hidroelétrica está se modificando, as limitações físicas e a legislação ambiental estão restringindo os tamanhos dos reservatórios. Assim, a inserção e o aumento da capacidade de geração por fontes alternativas, em especial as renováveis, é um fato e uma tendência para o sistema elétrico brasileiro.

Portanto, a bioeletricidade sucroenergética vem se mostrando uma alternativa viável e vem crescendo na composição da matriz energética brasileira. As tabelas a seguir mostram a tendência dessa evolução.

O aumento na produção nacional de cana-de-açúcar, a quantidade de cana-de-açúcar colhida, que define o volume de biomassa e a maior utilização da palha de cana (com o fim da queima) deverão aumentar a oferta potencial de mais de cinco mil MW no horizonte de dez anos.

Tabela 3 - Estimativas do potencial da bioeletricidade sucroenergética*

Safra	Cana (em milhões de toneladas)	Potencial de geração (em MW med)
2012/13	696	9642
2015/16	829	11484
2020/21	1038	14379

Fonte: elaborada a partir de dados da UNICA (2010)

- * as premissas destas estimativas são a utilização da tecnologia de extra-condensação e o aproveitamento de 75% do bagaço e 50% da palha disponíveis.

O desenvolvimento tecnológico do setor que inclui diversos estudos em conjunto com universidades e associações do setor e as novas tecnologias já comercialmente disponíveis aumentarão a produtividade agrícola e industrial e, conseqüentemente, a conversão de energia elétrica. Esse novo estágio tecnológico, chamado Tecnologia E (de Eletricidade), vai multiplicar até 2020, em quase 15 vezes, a produtividade da geração de energia pela cana-de-açúcar excedente (kWh/t cana), efeito mostrado na Tabela 4 (MEIRA FILHO et al., 2010).

Tabela 4 - Parâmetros de produção no período 2006/2020

	t cana/ha	L etanol/t cana	kWh/t cana excedente	área de cana, M ha
2006, média	87	86,3	9,2	2,4
2020, Tecnologia E	95	93,2	135	7,3

Fonte: Leão de Sousa e Macedo (2010)

Nota: Tecnologia E (de Eletricidade): estágio tecnológico esperado nos processos e na produção de energia

A produtividade na geração de energia elétrica disponibilizará 52 TWh (Tera Watt hora) a cada ano, a partir de 2020. A TAB. 5 apresenta o incremento exponencial de energia em relação à duplicação na área plantada de cana.

Tabela 5 - Produção de etanol, eletricidade e cana correspondente

	2006	2010	2015	2020
Etanol, Merc Int (Mm³)	14,2	23	35	50
Etanol, Export (Mm³)	3,7	5	10	15
Área de cana (M ha)	2,4	3,6	4,2	7,3
Cana (M t)	207	318	385	697
Eletricidade (TWh/ano)	1,9	2,9	20,3	52

Fonte: Leão de Sousa e Macedo (2010)

O consumo aparente de combustíveis no Brasil (Tabela 6) mostra a participação do biodiesel e do etanol entre os anos de 2007 e 2008. A participação desses dois combustíveis foi de cerca de 17% do total em 2008 e nota-se o crescimento significativo dessas duas fontes cujo crescimento se destaca em relação às demais. Por efeito de regulamentação, o volume percentual mínimo do biodiesel no diesel vendido ao consumidor foi de 4% em 2009 e de 5% em 2010, assegurando a tendência de crescimento do biocombustível.

Tabela 6 - Consumo aparente de combustíveis no Brasil

Combustível	mil m ³		%
	2007	2008	2008/2007
Diesel	41.558	44.764	7,7
Biodiesel	260	1.125	332,7
Gasolina C	24.235	25.175	3,9
Gasolina A	18.483	18.881	2,2
Etanol Anidro	5.843	6.294	7,7
Etanol hidratado	9.367	13.290	41,9
Etanol total	15.210	19.584	28,8
GLP	12.005	12.259	2,1
Óleo combustível	5.525	5.172	-6,4
QAV	4.891	5.227	6,9
GAV	55	61	10,9
Querosene iluminante	31	24	-22,6
Total	97.757	105.972	8,4
GNV (mil m³/dia)	7.015	6.614	-5,7

Fonte: Leão de Sousa e Macedo (2010)

O Plano Decenal de Energia - PDE para o período 2008-2017 prevê uma forte expansão na geração, com redução na participação da energia hidroelétrica de 82% em 2008 para 71% em 2017 (Tabela 7). Essa redução compensada pela maior participação de usinas termelétricas geradas a óleo combustível marca um retrocesso no resultado dos leilões de energia nova realizados nos últimos anos. Entretanto, esse retrocesso não está na previsão do PNE 2030, em que a participação das energias alternativas deverá ser maior na matriz energética nacional, como mostra a Tabela 8.

Tabela 7 - Expansão da capacidade do parque gerador brasileiro, por tipo de usina (em MW, de acordo com previsão no PDE 2008-2017)

Fontes	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Hidro (b)	84.374	86.504	89.592	91.480	92.495	95.370	98.231	103.628	110.970	117.506
Nuclear	2.007	2.007	2.007	2.007	2.007	2.007	3.357	3.357	3.357	3.357
Óleo (c)	1.984	3.807	5.713	7.153	7.397	10.463	10.463	10.463	10.463	10.463
Gás Natural	8.237	8.237	8.453	8.948	10.527	12.204	12.204	12.204	12.204	12.204
Carvão	1.415	1.415	1.765	2.465	2.815	3.175	3.175	3.175	3.175	3.175
F. Alternativa (d)	1.256	2.682	5.420	5.479	5.479	5.593	5.593	5.913	6.233	6.233
Gás de processo e vapor	469	959	959	959	959	959	959	959	959	959
UTE Indicativa	-	-	-	-	-	-	-	900	900	900
Total	99.742	105.611	113.909	118.491	121.679	129.771	133.982	140.599	148.261	154.797

Fonte: Brasil (2009)

*potência em dez. de cada ano. (b) inclui PCH. (c) óleo combustível e óleo diesel. (d) biomassa e eólica.

Tabela 8 - Evolução prevista da capacidade instalada dos vários tipos de usinas de potência no Brasil, segundo o PNE 2030 (Em MW)

Fonte	Capacidade instalada em		Acréscimo	
	2020	2030	2005-2030	2015-2030
Hidrelétricas	116.100	156.300	87.700	57.300
Grande porte (1)	115.100	156.300	87.700	57.300
Térmicas	26.897	39.897	22.945	15.500
Gás Natural	14.035	21.035	12.300	8.000
Nuclear	4.347	7.347	5.345	4.000
Carvão (2)	3.015	6.015	4.600	3.500
Outras (3)	5.500	5.500	700	-
Alternativas	8.783	20.322	19.468	15.350
PCH	3.330	7.769	7.000	6.000
Centrais eólicas	2.282	4.682	4.653	3.300
Biomassa de cana	2.971	6.751	6.515	4.750
Resíduos urbanos	200	1.300	1.300	1.300
Importação	8.400	8.400	-	-
Total	160.180	224.919	130.113	88.150

Fonte: Brasil (2007)

(1) Inclui usinas bionacionais.

(2) Refere-se somente ao carvão nacional, não houve expansão com carvão importado.

(3) A expansão após 2015 é, numericamente, pouco significativa, por referir-se aos sistemas isolados remanescentes (0,2% do consumo nacional).

Concluindo, essa visão da sustentabilidade vem tornando o setor sucroenergético brasileiro renovável. Podem-se citar dois exemplos: os bioplásticos assim como os créditos de carbono têm sido fonte de (re) aproveitamento de recursos e de geração de renda.

O bioplástico é um produto do aproveitamento do bagaço da cana que, por definição, é “bio” porque é biodegradável e, por uma fonte natural como matéria-prima, poderá trazer novas receitas para as usinas. Com custo maior do que o similar, entre 15% a 30%, a produção mundial atual é de menos de 1% do total produzido de plástico sintetizado. No Brasil, ainda não há escala para a comercialização do produto (NEVES; FAVA et al., 2010).

O mercado de crédito de carbono tem crescido nos últimos anos. O Brasil em 2008, apesar de ocupar a terceira posição entre os países vendedores, detinha apenas 3% do mercado (em volume negociado). China com 84% e Índia com 4% eram as primeiras posições.

O mercado de crédito de carbono ocorre, no caso brasileiro, pelo chamado Mecanismo de Desenvolvimento Limpo - MDL. Até aquele ano, foram apresentados sessenta e oito projetos ao United Nations Framework Convention on Climate Change - UNFCCC que geraram uma redução aproximada de 3,5 milhões de toneladas de CO₂ e faturamento de US\$ 25 milhões. Desses sessenta e oito projetos, vinte e quatro foram do setor sucroenergético com uma redução de 474 mil toneladas de CO₂ e faturamento de US\$ 3,5 milhões.

4 A GRI NO SETOR SUCROENERGÉTICO BRASILEIRO E A EVOLUÇÃO PARA O ONE REPORT: INTEGRATED REPORTING

4.1 Análise do grau de maturidade das usinas sucroenergéticas para adoção da GRI

O registro na GRI do RS é voluntário, por esse motivo não há o número exato de empresas que o desenvolveram. Portanto, também não se tem o conhecimento das empresas brasileiras que já desenvolvem iniciativas de sustentabilidade. Mas sabe-se que o Brasil é o terceiro país que mais produziu relatórios, tendo como base os números de 2008.

Mundialmente, sabe-se que há mais de mil organizações que emitiram relatórios de sustentabilidade com os padrões e diretrizes G3 da GRI, entre as empresas brasileiras, dez são do setor sucroenergético.

A União da Indústria de Cana-de-Açúcar elaborou em 2008 seu relatório de sustentabilidade seguindo as diretrizes da GRI. A Unica foi a primeira associação do agronegócio no mundo a realizar tal iniciativa. O próximo relatório da Unica será sobre a safra de 2009-2010: deverá aumentar a abrangência e terá um número maior de usinas participantes.

O setor sucroenergético vem evoluindo em todos os aspectos do negócio, a exposição internacional também tem aumentado, e o momento é de mostrar ao mundo o que as usinas brasileiras estão realizando. O número de relatórios, assim como as iniciativas realizadas individualmente pelas empresas e/ou conjuntamente a associações de classe, universidades e instituições governamentais, mostra que as empresas do setor buscam adotar estratégias de sustentabilidade.

O passo seguinte rumo a um grau maior de maturidade será a adoção de relatórios integrando os temas econômicos, sociais e ambientais e seus respectivos indicadores de desempenho, que mostrem o empenho da organização em construir uma sociedade sustentável e que esteja de acordo com todos os *stakeholders*.

No capítulo 2, mostrou-se que o desafio é saber se as empresas estão preparadas para a mudança no paradigma necessária para a elaboração do relatório integrado. Há que se equacionar o real desejo dos acionistas e executivos com as demandas, através de um processo rotineiro para extrair, coletar, estruturar dados e informações, consultar interativamente as

partes interessadas, relatar progressos e pontos negativos, ser auditado por instituição independente e, então, publicar externamente o relatório.

4.2 Metodologia utilizada para a pesquisa

A elaboração do relatório de sustentabilidade integrado requer das empresas a aplicação de seis fundamentos – processos, sistemas, estrutura, pessoas, políticas e procedimentos e cultura organizacional. A hipótese testada foi o grau de maturidade na aplicação desses fundamentos; esse grau de maturidade determinará a capacidade da empresa em realizar com sucesso o RS integrado.

Com esse objetivo, o autor pesquisou sobre as empresas do setor sucroenergético localizadas na região Centro-Sul do Brasil, que já elaboraram relatórios no padrão GRI, quais as que possuem a aplicação rotineira daqueles fundamentos com seu respectivo grau de maturidade. Esta pesquisa foi efetuada em entrevista a consultores que já atuaram em projetos de consultoria de apoio a Usinas Socroenergéticas na elaboração da GRI e a profissionais da UNICA com profunda experiência neste tema, bem como experiência do autor sobre a maturidade de processos e controles internos em Usinas.

A maturidade de uma organização está diretamente ligada à maturidade como ela opera seus processos, como mede os indicadores de desempenho e como ela age sobre eles na busca de progresso. O enfoque nos processos inclui a definição clara de atividades, responsabilidades, indicadores/medidas de controle, avaliação e mitigação de riscos, treinamento, ambiente propício e ferramentas adequadas.

A pesquisa realizada pelo autor definiu três estágios de maturidade para os processos de negócio de uma organização. Essa classificação foi suportada e adaptada do Modelo de Maturidade de Processos (HARMON, 2004).

A proposição, adotada pelo autor, para a evolução da maturidade dos processos apresenta quatro vertentes:

- Avaliação da maturidade da organização em relação à sustentabilidade;
- Avaliação da prontidão para a mudança organizacional em relação ao perfil de maturidade;

- Análise de *gaps* entre a situação existente e o mais alto perfil de maturidade (cinco elementos organizacionais e Diretrizes GRI);
- Implantação do plano de integração para o relatório de sustentabilidade.

A figura a seguir mostra quais as práticas a serem adotadas por uma organização em função dos diversos estágios de maturidade para a sustentabilidade.



Figura 7 – Grau de evolução em sustentabilidade

Fonte: Adaptada de Zadek (2006)

Nota-se a necessidade de mudanças significativas na organização conforme a evolução requerida. O modelo de Burke-Litwin (1992) fornece uma abordagem sistêmica para a elaboração de um plano de mudanças, transformacionais e transacionais.

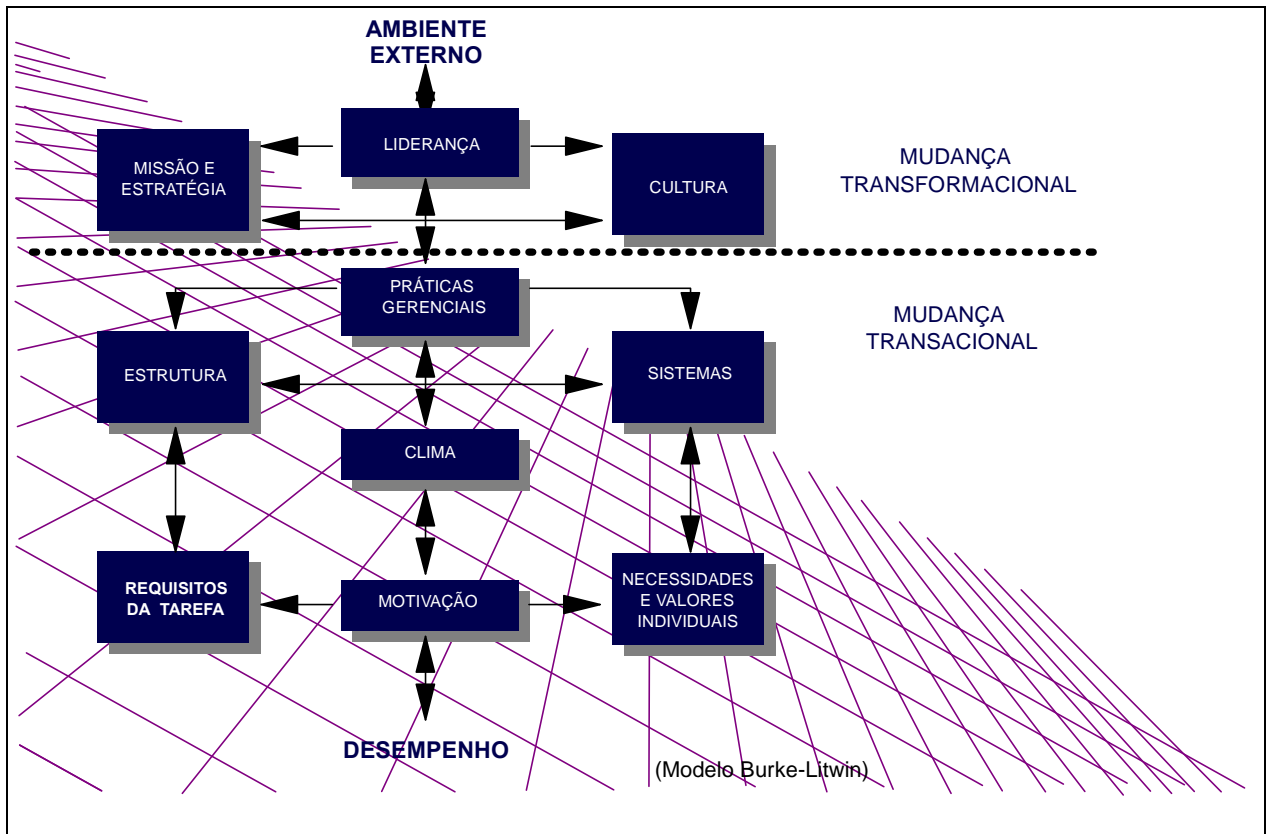


Figura 8 – O modelo de Burke-Litwin para gestão da mudança

O modelo de Burke-Litwin pode ser modificado para uma abordagem em dois grupos de componentes organizacionais que suportarão a análise dos *gaps* e a elaboração do plano de integração do RS.

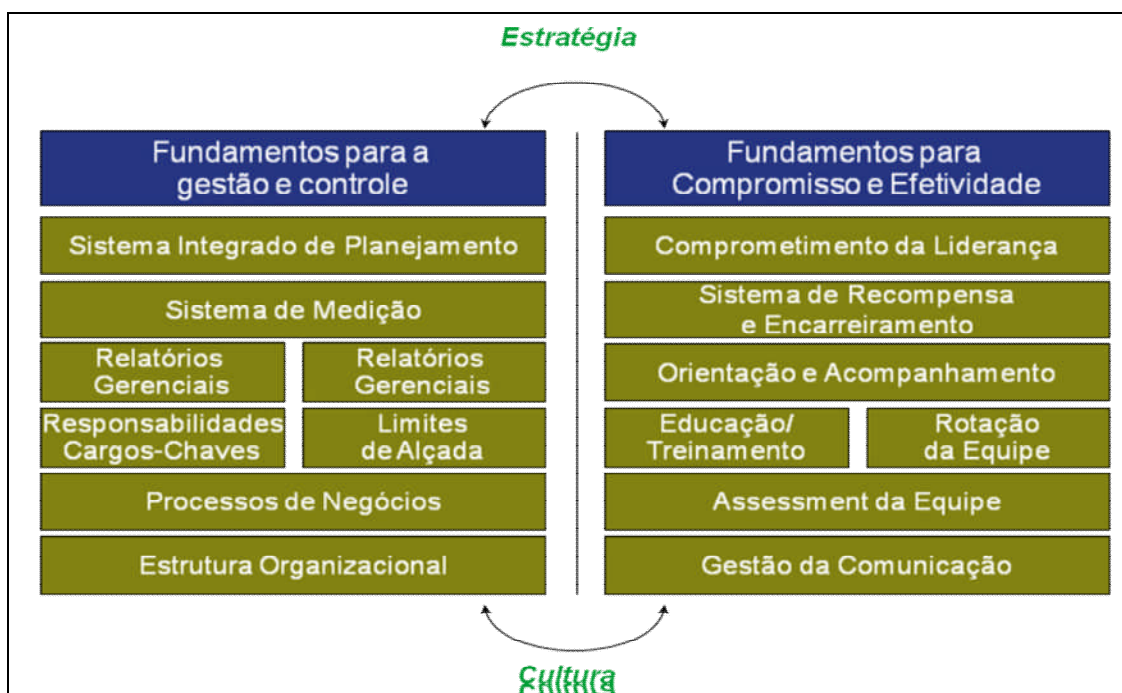


Figura 9 – Articulação entre componentes para a mudança organizacional

Fonte: PwC (2009)

Essa conceituação foi a base para a elaboração da metodologia de avaliação dos *gaps* dos indicadores de um relatório de sustentabilidade integrado. A proposta cobre os cinco fundamentos propostos por este trabalho: Processos, Estrutura, Sistemas, Políticas/Procedimentos e Cultura, fazendo uma análise cruzada com os parâmetros determinados pela GRI. A metodologia implica um projeto abrangente que inclui aspectos estratégicos, de liderança e cultura e aspectos operacionais e técnicos para os temas econômicos, sociais e ambientais de uma empresa. O produto do projeto é o RS Integrado, conforme os padrões GRI, apto a ser examinado por entidade externa, e que leve a organização a um patamar superior de desempenho sustentável.

Os instrumentos básicos para a análise dos *gaps* são as matrizes apresentadas no capítulo 5, aplicadas aos indicadores de desempenho da GRI, essenciais ou adicionais. Também entrevistas com os diversos *stakeholders* devem ser realizadas para que se determine o estágio em relação à sustentabilidade e à prontidão para a mudança; por fim a análise comparativa com os padrões GRI mostrará o grau de mudança necessária nos aspectos tecnológicos da sustentabilidade.

O relatório de sustentabilidade é a expressão de uma filosofia institucional que deve estar incorporado nas práticas gerenciais das empresas. Essa incorporação se dá por meio de seus instrumentos de gestão ou fundamentos administrativos citados no capítulo 5. Para saber se as empresas estão preparadas para a elaboração do relatório integrado, a análise de *gaps* pode ser executada, verificando

i. Políticas e procedimentos

O grau de formalismo das políticas e procedimentos deve ser analisado e confrontado com as estratégias de sustentabilidade da empresa, contemplando:

- a verificação da existência de políticas de sustentabilidade aprovada em instâncias investidas de poder e representatividade para tal;
- o nível de convergência e clareza das políticas com relação à estratégia de sustentabilidade;
- os mecanismos através dos quais essas políticas são comunicadas aos diversos níveis hierárquicos da companhia;
- o grau de documentação dos procedimentos;
- a suficiência de detalhes para viabilizar a efetiva execução das atividades necessárias à
- implementação das políticas de sustentabilidade;
- emissão do RS dentro dos padrões exigidos.

ii. Estrutura

A estrutura organizacional e as responsabilidades de cada uma das áreas intervenientes no processo devem ser verificadas quanto ao (à):

- aderência às estratégias e políticas, no sentido de garantir que as funções necessárias à implementação daquelas estão adequadamente representadas na estrutura funcional;
- grau de clareza e detalhamento das funções e responsabilidades tanto na implementação da estratégia de sustentabilidade quanto na emissão do RS;

- existência de instrumentos e ferramentas que viabilizem o cumprimento das funções descritas;
- razoável segregação de funções que garantam que as atividades serão executadas com independência.

iii. Processos

A estrutura de processos deve estar alinhada tanto às políticas quanto à estrutura organizacional da companhia e para tanto a análise de *gaps* deverá verificar:

- a convergência entre responsabilidades de cada unidade funcional e os processos que dão suporte à realização de suas respectivas atividades;
- o grau de documentação e formalismos desses processos, de modo a garantir se uma interpretação homogênea das atividades parte de toda a organização;
- os mecanismos de atualização da documentação que garanta que esta reflita as atividades efetivamente executadas;
- os controles instituídos para garantir que as tarefas fundamentais serão concluídas no prazo e na qualidade desejados.

Um processo de particular interesse é aquele por meio do qual as informações para composição e fechamento do RS está adequadamente estruturado, de modo a garantir que as informações são produzidas pela área apropriada e no prazo oportuno.

iv. Sistemas

Os sistemas de informação (automatizados ou não) são os mecanismos por meio dos quais as responsabilidades, processos e procedimentos se materializam. Nesse sentido, a tônica na avaliação de *gaps* desses instrumentos de gestão será dada pela verificação da consistência entre os sistemas que dão suporte aos profissionais com:

- suas responsabilidades;
- os processos por eles executados;
- as políticas de sustentabilidade definidas pela alta administração;

- a necessidade de informações dos diversos *stakeholders*.

v. Pessoas

Nesse quesito, deverão ser identificados, junto aos colaboradores,

- o grau de entendimento quanto à estratégia e ao posicionamento em relação à sustentabilidade;
- a compreensão da relevância do assunto para a companhia;
- a necessidade de treinamento e a capacitação nesse quesito;
- o nível de mobilização em torno do tema.

vi. Cultura organizacional

Esse componente da estrutura gerencial de uma empresa é sensibilizado por dois fatores: o comprometimento da alta administração em perseguir esse propósito e o reflexo efetivo desse comprometimento nos demais instrumentos de gestão, ambos funcionando como indutores do comportamento dos colaboradores.

Nesse sentido, o *gap analysis* deve ser executado avaliando-se como as metas e os objetivos de sustentabilidade estão considerados no(a):

- modelo de planejamento e definição de metas corporativos;
- processo de monitoramento de resultados;
- modelo de recompensa e remuneração;
- estrutura de informações gerenciais;
- iniciativa de treinamento e capacitação de colaboradores.

Uma vez concluída a identificação e a análise de *gaps*, serão definidas as recomendações necessárias para corrigi-los, apresentando para cada uma um plano de ação contendo

- o objetivo claro da ação e os produtos esperados;
- o detalhamento das etapas e tarefas necessárias à consecução desses objetivos;
- o prazo estimado para sua execução;

- os recursos necessários (financeiros, humanos e tecnológicos);
- o responsável pela implementação.

Definidas as ações, um plano de implementação global será elaborado considerando

- o prazo desejado pela alta administração para iniciar a emissão do RS;
- os investimentos necessários à implementação das recomendações de ajustes em cada um dos ciclos de gestão anteriormente mencionados;
- o prazo necessário para a assimilação das mudanças e da incorporação da nova filosofia, dependendo do estágio da cultura organizacional com relação a aspectos de sustentabilidade.

O plano para integrar os temas econômicos/financeiros, sociais e ambientais em um único relatório será abrangente e permeará todas as áreas da organização, da alta administração à gestão operacional, dos clientes aos fornecedores, das áreas técnicas às áreas administrativas, dos vizinhos às autoridades, dos proprietários/acionistas aos empregados.

4.2 Aplicação da metodologia na pesquisa

Foram selecionados 16 indicadores, julgados mais importantes e diversificados, de modo a representar todas as categorias de indicadores.

A matriz abaixo foi aplicada utilizando o critério de maturidade a seguir.

1. Processos – existem processos para coleta de dados/análise/tomada de decisão, está definida a frequência com que os processos devem ser realizados?
2. Estrutura – existe uma função na estrutura organizacional que tenha a responsabilidade formal pela realização dos processos descritos acima?
3. Pessoas – há pessoas capacitadas para a realização dos processos? Elas estão alocadas em tempo integral nesses processos? É pessoal próprio ou terceirizado?
4. Sistemas – os sistemas que suportam os processos são seguros? Propiciam a agilidade no tratamento dos dados e análise da informação?
5. Políticas e procedimentos – existem políticas e procedimentos (manual de operação) que orientam o trabalho na operacionalização dos processos?
6. Cultura organizacional – a cultura (valores, crenças, comportamentos esperados, liderança, etc.) da empresa propicia e dá suporte integral à realização dos processos?

As respostas foram obtidas de forma aberta e qualitativa e um grau de maturidade foi atribuído pelo respondente, como se segue:

A = Alto grau de maturidade;

M = Grau médio de maturidade;

B = Baixo grau de maturidade.

INDICADOR	Processos	Estrutura	Pessoas	Sistemas	Políticas e Procedimentos	Cultura Organizacional
Valor Econômico Direto Gerado (EC1)	A	A	A	A	A	A
Ajuda Financeira Significativa Recebida do Governo (EC4)	A	A	A	A	A	A
Consumo de Energia direta discriminado por fonte primária (EN3)	M	M	M	M	M	M
Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária (EN4)	M	M	M	M	M	M
Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência (EN7)	M	M	M	M	M	M
Totais de Retirada de água por fonte (EN8)	M	M	M	M	M	M
Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água (EN9)	M	M	M	M	M	M
Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada (EN10)	M	M	M	M	M	M
Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região (LA1)	M	M	M	M	M	M
Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região (LA2)	M	M	M	M	M	M
Trabalho infantil (HR6)	A	A	A	A	A	A
Trabalho forçado ou análogo ao escravo (HR7)	B	B	B	B	B	B
Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída (S01)	B	B	B	B	B	B
Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies (S05)	B	B	B	B	B	B
Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos (PR1)	B	B	B	B	B	B
Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências (PR3)	B	B	B	B	B	B

Quadro 3 - Resultado da pesquisa sobre grau de maturidade das empresas do setor sucroenergético, nas regiões Centro-Sul do país. Matriz Fundamentos por Indicador – Grau de Maturidade

INDICADOR	Processos	Estrutura	Pessoas	Sistemas	Políticas e Procedimentos	Cultura Organizacional
Valor Econômico Direto Gerado (EC1) Ajuda Financeira Significativa Recebida do Governo (EC4)	Os indicadores econômicos são melhor assimilados pelas usinas, pois a equipe geralmente já utiliza essas informações em seu balanço financeiro. Há sistemas adequados para o armazenamento de informação, treinamentos e equipe específica para esse tipo de trabalho. Nos grandes grupos essas informações são muito importantes para as reuniões de conselho da empresa.					
Consumo de Energia direta discriminado por fonte primária (EN3) Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária (EN4) Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência (EN7) Totais de Retirada de água por fonte (EN8) Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água (EN9) Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada (EN10)	Está se desenvolvendo uma cultura de coleta e monitoramento dos parâmetros ambientais nas usinas, principalmente pelas exigências legais e participação no Protocolo Agroambiental. Contudo, trata-se de um processo mais recente que está sendo assimilado pelas usinas. Geralmente não há pessoas específicas para essa função e o departamento de qualidade acaba por incorporar a atividade de obtenção e monitoramento desses indicadores. Os sistemas utilizados não são sofisticados e muitas vezes armazenam os dados em arquivo <i>Excel</i> por exemplo.					
Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região (LA1) Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região (LA2) Trabalho infantil (HR6) Trabalho forçado ou análogo ao escravo (HR7)	–					
Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída (S01) Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies (S05)	Os indicadores de sociedade precisam ser mais difundidos na cultura organizacional das usinas.					
Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos (PR1) Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências (PR3)	Os indicadores de responsabilidade pelo produto precisam ser mais difundidos na cultura organizacional das usinas.					

Quadro 4 - Resultado da pesquisa sobre grau de maturidade das empresas do setor sucroenergético, nas regiões Centro-Sul do país. Matriz Fundamentos por Indicador – Comentários Adicionais

Os resultados mostrados nos Quadros 3 e 4 estão dentro do que se esperava: um alto grau de maturidade nos que se refere aos indicadores econômico-financeiros e uma redução da maturidade no que tange aos indicadores sociais e ambientais. Destaca-se o indicador de Trabalho Infantil (HR6) que apresenta um alto grau de maturidade. No setor que necessita aumentar a velocidade da evolução nos aspectos de gestão social, essa informação é um exemplo de como um relatório de sustentabilidade pode criar o círculo virtuoso.

Nota-se claramente que para aqueles indicadores mais objetivos, como o consumo de energia ou de água, a maturidade da aplicação dos fundamentos é maior sem, entretanto, ser alta. Por fim, nota-se pela leitura das informações dos Quadros 3 e 4 que em relação à evolução da maturidade nos indicadores sociais e ambientais, há uma mudança acontecendo no que tange os aspectos ambientais, porém ainda não se nota esse mesmo movimento quando o assunto são os aspectos sociais.

4.3 Proposição do autor para aumentar a maturidade organizacional

i) Políticas e procedimentos

- Estabelecer políticas de sustentabilidade aprovada pela alta administração da empresa;
- Implantar mecanismos de comunicação destas políticas aos diversos níveis hierárquicos da empresa;
- Documentar adequadamente as políticas e procedimentos;
- Dar detalhes suficientes para viabilizar a efetiva execução das atividades necessárias à implementação das políticas de sustentabilidade;
- Emitir Relatório de Sustentabilidade dentro dos padrões exigidos.

ii) Estrutura

- Adequar a estrutura funcional da empresa às funções necessárias para atender as estratégias e políticas de sustentabilidade;
- Estabelecer com grau de clareza e detalhamento as funções e responsabilidades tanto na implementação da estratégia de sustentabilidade quanto na emissão do RS;
- Criar instrumentos e ferramentas que viabilizem o cumprimento das funções acima descritas;
- Manter razoável segregação de funções que garantam que as atividades serão executadas com independência.

iii) Processos

- A estrutura de processos deve estar alinhada tanto às políticas quanto à estrutura organizacional da companhia e para tanto a análise de gaps deverá verificar;
- Criar convergência entre responsabilidades de cada unidade funcional e os processos que dão suporte à realização de suas respectivas atividades;
- Documentar e formalizar os processos de modo a garantir uma interpretação homogênea das atividades por toda a empresa;
- Estabelecer mecanismos de atualização da documentação para garantir que esta reflita as atividades efetivamente executadas;
- Definir controles para garantir que as tarefas fundamentais serão concluídas no prazo e na qualidade desejados.

iv) Sistemas

Os sistemas de informação (automatizados ou não) são os mecanismos por meio dos quais as responsabilidades, processos e procedimentos se materializam. Nesse sentido, avaliar se os sistemas dão suporte:

- aos profissionais com suas responsabilidades;
- os processos por eles executados;
- as políticas de sustentabilidade definidas pela alta administração;
- a necessidade de informações dos diversos stakeholders.

v) Pessoas

- Identificar o grau de entendimento dos colaboradores quanto à estratégia e ao posicionamento em relação à sustentabilidade;
- Certificar que os colaboradores tem a compreensão da relevância do assunto para a empresa;
- Avaliar a necessidade de treinamento e a capacitação dos colaboradores;
- Avaliar o nível de mobilização dos colaboradores em torno do tema.

vi) Cultura organizacional

Certificar que as metas e os objetivos de sustentabilidade estão considerados no(a):

- modelo de planejamento e definição de metas corporativos;
- processo de monitoramento de resultados;
- modelo de recompensa e remuneração;
- estrutura de informações gerenciais;
- iniciativa de treinamento e capacitação de colaboradores.

6 CONCLUSÕES

O paradoxo moderno da humanidade – como aumentar o consumo e melhorar a qualidade de vida média sem consumir os recursos da Terra até a exaustão? – leva a outras duas questões mais imediatas – onde buscar o equilíbrio, nos indivíduos ou nas organizações? Os indivíduos devem se privar do consumo ou as organizações devem ser mais eficientes?

Entretanto, como é óbvio, essa é uma questão complexa e que só se resolve com o envolvimento de todos os segmentos da sociedade, sejam os cidadãos, as empresas, as instituições governamentais, as instituições não governamentais.

Os impactos da produção e do consumo no meio ambiente vêm gerando pressões nas empresas já há algumas décadas. Mais recentemente, as reivindicações sociais também exercem pressões, internas e externas. O surgimento da Internet, especialmente da versão denominada 2.0, que permitiu maior interatividade, e o surgimento das redes sociais, assim como a facilidade de comunicação global completam o conjunto de novas forças sobre as organizações. Para responder a essas forças, as empresas iniciam projetos e programas, uns tímidos a princípio, outros mais arrojados, dependendo do setor econômico e da intensidade das forças atuantes no setor.

Nesse ambiente, surgem os relatórios de sustentabilidade, os relatórios de responsabilidade social, a ISO 14000 de gestão ambiental entre outras normas e padrões para a gestão e o reporte do desempenho sustentável das organizações.

Algumas dessas empresas, por força da regulamentação ou por maior liderança e pioneirismo, começaram a reportar suas ações e desempenho ambiental nos relatórios anuais da administração. A tese é a de que o reporte do desempenho ambiental leva a um ciclo virtuoso de melhoria contínua do desempenho econômico, ambiental e social das empresas, conhecido como *triple bottom line*. Como corolário, o aumento do desempenho impacta diretamente no meio ambiente global e assim o ciclo virtuoso se expande. Esse ciclo ainda é pífio perante o enorme desafio do aquecimento global, do consumo dos recursos e do tratamento dos resíduos gerados, porém os resultados são importantes. O certo é que esse ambiente se modificará para criar mais exigências sobre as empresas e que é um processo sem volta, afinal o momento é

de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.

Existem alguns padrões para a elaboração de um relatório de sustentabilidade, entre eles o da GRI é o de maior alcance global, com mais de três mil e quinhentos relatórios registrados desde 2002. O padrão reforça que o desempenho organizacional deve ser reportado pelos aspectos econômico, ambiental e social; a corrente pela integração dos temas em um só relatório aumenta nos mais diversos fóruns. O livro *One Report – Integrated Reporting for Sustainable Strategy* resume as questões e as ações realizadas em fóruns como o Financial Accounting Standards Board - FASB e o Internacional Accounting Standards Board - IASB, apresentando os esforços para simplificar e facilitar a integração dos temas em um único relatório. O livro também sustenta que a emissão do relatório integrado suporta a melhoria contínua do *triple bottom line*.

Assim, volta-se ao tema central desta dissertação: o relatório integrado, como uma boa prática de gestão, gera um ciclo de melhoria contínua com impactos no meio ambiente e no meio social. A outra parte do tema central está relacionado a como gerar um relatório integrado, ou o que a organização precisa fazer para obter os benefícios de um relatório integrado. Tomando por base o padrão GRI para reportar o relatório de sustentabilidade, o passo seguinte seria fazer a integração com o relatório anual da administração. De forma resumida, a empresa precisa manter/criar processos, estrutura, pessoas, sistemas, políticas e procedimentos e cultura, de modo que esses fundamentos sejam incorporados na rotina de operação normal da organização. Desse modo, a rotina operacional, para levantar informações financeiras, como a provisão para devedores duvidosos, seria semelhante à rotina para informar o número de empregados portadores de necessidades especiais ou o volume total de água retirada por fonte. Obviamente, cada rotina tem seu período de ciclo em função da materialidade e da utilidade da informação.

A última parte do tema central abordou os Desafios de Implementação do GRI nas Usinas Sucroenergéticas, onde se pesquisou o grau de maturidade das empresas que já reportam a sustentabilidade visando entender se estão preparadas para a elaboração do *Integrated report*. Mesmo já tendo reportado os aspectos ambientais e sociais e mesmo que os relatórios dos aspectos econômicos já façam parte da rotina das empresas, a hipótese testada foi a de avaliar se essas empresas estão preparadas para o desafio de um relatório integrado.

Foi visto que o uso de energias alternativas é crescente no mundo. No Brasil, a matriz energética está se alterando em especial pelo uso do etanol, e a bioenergia é uma realidade na

cogeração. Nesse sentido, o setor sucroenergético nacional tem se destacado mundialmente e consequentemente tem aumentado a exposição com seus diversos *stakeholders*.

Portanto, a elaboração e a publicação de relatórios de sustentabilidade é uma forma eficiente de mostrar o desempenho das companhias àquelas partes interessadas.

O padrão GRI, por ser o de maior alcance global, é também o mais utilizado no setor sucroenergético brasileiro. No país aproximadamente 10 empresas estão em fase de aplicação desse padrão. A GRI nas “Diretrizes para o Relatório de Sustentabilidade” afirma que o processo de interação e aprendizado com especialistas dos diversos *stakeholders* é o motivo da ampla aceitação do padrão.

As diretrizes da GRI estabelecem um conjunto de princípios para o conteúdo e a qualidade do relatório: transparência e utilidade para o uso e decisão pelos *stakeholders* são os objetivos principais para o relatório. A utilização do relatório somente para fins de informação ao público externo ou mesmo como publicidade não deve ser o objetivo, mas só uma etapa do processo com as partes interessadas; o relatório deve ser um processo interativo e equilibrado, um instrumento para a tomada de decisão e orientação para a ação da companhia.

O grau de preparação das empresas do setor para a elaboração do relatório integrado apontou que há um alto grau de maturidade quando se trata dos indicadores econômico-financeiros. Já quando se trata dos indicadores sociais e ambientais, o grau de maturidade cai para médio ou baixo, com uma honrosa exceção, o indicador de trabalho infantil que possui alto grau de maturidade. Independentemente do grau de maturidade dessas empresas em relação aos diversos indicadores ambientais e sociais, o importante é o movimento em busca de um desempenho melhor, porém concluiu-se que há um enorme trabalho a ser realizado, na direção do *Integrated reporting*.

As questões principais desta dissertação não têm respostas simples. O principal ponto reside no fato de que as soluções para os temas de sustentabilidade não podem ser tratadas por uma empresa, nem por uma associação setorial, por um país ou mesmo um conjunto de países. Os esforços para a redução dos impactos da ação humana sobre a própria Terra devem ser coletivos e não pode haver exceções. A não-adesão de um país a um protocolo internacional de sustentabilidade leva à falta de credibilidade nas instituições. Paradoxalmente, sem o esforço de cada indivíduo, empresa, associação e governo, não haverá a energia necessária para a mudança de comportamentos relativos à sustentabilidade do planeta. Nesse sentido, a transparência, a utilidade e a credibilidade dos relatórios de sustentabilidade serão

determinantes para o sucesso dessa empreitada. As organizações têm papel fundamental no processo porque podem buscar os *stakeholders*, engajá-los e em conjunto ampliar os efeitos de suas ações.

Finalmente, a soma das ações e resultados individuais das organizações terá impacto significativo no meio ambiente e no meio social; assim há que ser empreendido um esforço máximo na realização de programas de sustentabilidade e na forma de mostrar o progresso ou não desses programas. A apresentação dos resultados positivos e negativos não deve ser um paradigma, porque o objetivo final é o progresso contínuo na redução de riscos ao meio ambiente e a construção de uma economia sustentável.

Novos trabalhos de pesquisas relacionadas com os Desafios de Implemenção do Global Reporting Initiative – GRI em Usina Sucroenergéticas poderiam ser feitas na medida da ampliação do número de Usinas que adotem este padrão para reportar temas de sustentabilidade. Adicionalmente, a pesquisa poderá abranger, também, Usinas que manifestem interesse em adotar o padrão GRI no curto ou médio prazo.

REFERÊNCIAS

- ZADEK, S.; MERME, M. **Redefining Materiality**. Disponível em: <http://www.accountability.org/publications>. Acesso em: 10 out. 2010.
- COMPÊNDIO DE INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE DE NAÇÕES. Disponível em: <http://www.compendiosustentabilidade.com.br/2008/default.asp?actA=2>. Acesso em: 20 out. 2010.
- UNIÃO DA INDÚSTRIA DE CANA DE AÇÚCAR - UNICA. **Setor Sucroenergético – Mapa da Produção**. Disponível em: <http://www.unica.com.br>. Acesso em: 10 out. 2010.
- BRASIL. Ministério das Minas e Energia. **Publicações-Balanco Energético Nacional**. Disponível em: <http://www.mme.gov.br>. Acesso em: 10 set. 2010.
- BRASIL (2009) – Ministério de Minas e Energia.
- BRASIL (2007) – Ministério de Minas e Energia.
- BURKE, W.W.; LITWIN, G.H. A causal model of organizational performance and change. **Journal of Management**, New York, v. 18, n. 3, p523-545, 1992.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**, 7. ed., São Paulo: Campus Elsevier, 2004. 610p.
- ECCLES, R.G.; KRZUS, M.P. **One report**: integrated reporting for sustainable strategy. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. 235 p.
- HARMON, P. Business process trends newsletter. Disponível em: http://www.bptrends.com/resources_publications.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**, 4. ed., 2009. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Download.aspx?...Codigos&CodCodigo>. Acesso em: 18 ago. 2010.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **The balanced scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 344p.
- LEÃO DE SOUSA, E.L.; MACEDO, I.C. **Etanol e bioeletricidade**: a cana-de-açúcar no futuro da matriz energética. Disponível em: <http://www.unica.com.br/multimedia/>. Acesso em: 18 set. 2010.
- FAVA NEVES, M.; TROMBIN, V.G.; CONSOLI, M. **Etanol e bioeletricidade**: a cana-de-açúcar no futuro da matriz energética.
- PRICE WATERHOUSE COOPERS – PwC. **Materialidade no processo de asseguaração**. 2009. Disponível em: <http://www.pwc.com>. Acesso em: 20 jul. 2010.
- ZADEK, S. **Responsible competitiveness**: reshaping global markets through responsible business practices. London: AccountAbility, 2006. 334-348p.

ANEXOS

ANEXO A – Roteiro para pesquisa de Dissertação de Mestrado – EASP-FGV. José Ronaldo Vilela Rezende

Título da Dissertação:

Desafio da implementação do Global Reporting Initiative nas empresas sucroenergéticas.

Objetivo da Pesquisa:

Determinar o estágio de maturidade da empresa em seis fundamentos (processos, estrutura, pessoas, sistemas, políticas e procedimentos, cultura organizacional) na medição, na análise e na forma de reportar os indicadores sugeridos pela GRI.

INDICADORES SELECIONADOS:

ECONÔMICOS

Aspecto Desempenho Econômico – valor econômico direto gerado (EC1), ajuda financeira significativa recebida do governo (EC4).

AMBIENTAIS

Aspecto Energia – consumo de energia direta discriminado por fonte primária (EN3), consumo de energia indireta discriminado por fonte primária (EN4), energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência (EN7).

Aspecto Água – totais de retirada de água por fonte (EN8), fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água (EN9), percentual e volume total de água reciclada e reutilizada (EN10).

SOCIAIS

Aspecto Práticas Trabalhistas – total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região (LA1), número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região (LA2).

Aspecto Direitos Humanos – trabalho infantil (HR6), trabalho forçado ou análogo ao escravo (HR7).

Aspecto Sociedade – natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, a operação e a saída (S01). Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e *lobbies* (S05).

Aspecto Responsabilidade sobre o Produto – fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e na segurança são avaliados visando à melhoria e ao percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos (PR1), ao tipo de informação sobre produtos e serviços exigidos por procedimentos de rotulagem e ao percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências (PR3).

Metodologia:

1. Leitura e entendimento do indicador
2. Leitura e entendimento das definições para cada grau de maturidade dos fundamentos (ver definições a seguir)
3. Avaliação de cada indicador atribuindo um grau de maturidade para cada fundamento, seguindo as perguntas sugeridas (a seguir)
4. Registro das repostas com base nas definições (ver exemplo a seguir)
5. Inserção de comentários adicionais (ver exemplo a seguir)

DEFINIÇÕES DOS FUNDAMENTOS:

Processos – é o conjunto de atividades realizadas para a medição do indicador, a respectiva análise do desempenho e a tomada de ação para ajuste no desempenho do indicador.

Estrutura – é a função/área/departamento responsável pela realização do processo.

Pessoas – são os profissionais alocados para a realização das atividades do processo, podem ou não fazer parte da estrutura definida acima, como consultores externos contratados para a coleta de dados do indicador.

Sistemas – são as ferramentas eletrônicas (*software*) que servem como base para armazenar dados, gerar informação para a tomada de decisão, realizar uma transação (exemplo: controle e pagamento da conta de energia) que suportam a realização dos processos.

Políticas e procedimentos – políticas dão as diretrizes e orientam a realização dos processos; os procedimentos explicam os detalhes de como uma política deve ser seguida. Exemplo: a

política para a identificação das fontes hídricas significativamente impactadas deve dar diretrizes sobre o consumo e o tratamento de água para as unidades de negócio, sobre os riscos e cuidados que devem ser observados; os procedimentos dão as instruções para a identificação das fontes hídricas impactadas e definição da materialidade do impacto.

Cultura organizacional – é o conjunto de valores, crenças, comportamentos em relação ao tema/indicador em questão. Exemplo: em relação ao indicador “ajuda financeira significativa recebida do governo”, a organização pode ter aversão a relatar o tema e isso comprometer a realização do processo de coleta de dados, análise e reporte da informação.

PERGUNTAS SUGERIDAS PARA AVALIAÇÃO DOS FUNDAMENTOS:

1. Processos – existem processos para coleta de dados/análise/tomada de decisão? Está definida a frequência com que os processos devem ser realizados?
2. Estrutura – existe uma função na estrutura organizacional que tenha a responsabilidade formal pela realização dos processos descritos acima?
3. Pessoas – há pessoas capacitadas para a realização dos processos?
Elas estão alocadas em tempo integral nesses processos? É pessoal próprio ou terceirizado?
4. Sistemas – os sistemas que suportam os processos são seguros? Propiciam a agilidade no tratamento dos dados e a análise da informação?
5. Políticas e procedimentos – existem políticas e procedimentos (manual de operação) que orientam o trabalho na operacionalização dos processos?
6. Cultura organizacional – a cultura (valores, crenças, comportamentos esperados, liderança, etc.) da empresa propicia e dá suporte integral à realização dos processos?

DEFINIÇÕES DO GRAU DE MATURIDADE:

A = Alto grau de maturidade – o fundamento é aplicado, está formalmente definido (manuais, organogramas, memorandos, etc.) e existe evidência da ação de *feedback* sobre o indicador (o fundamento atua para a melhoria da qualidade e a utilidade do indicador). O ambiente é monitorado onde os controles são padronizados com testes periódicos do efetivo desenho, operação e reporte à administração.

M = Grau médio de maturidade – o fundamento é aplicado, mas não está formalmente definido, existe ação de *feedback* sobre o indicador, mas não há evidência. O ambiente é informal – as atividades de controle foram desenhadas e implementadas, porém não são documentadas adequadamente.

B= Baixo grau de maturidade – o fundamento não é aplicado na medição, na análise e no reporte do indicador. O ambiente é imprevisível, e as atividades de controle não foram desenhadas ou não estão implementadas.

ANEXO B – Matriz Fundamentos por Indicador – Grau de Maturidade (exemplo)

(continua)

INDICADOR	Processos	Estrutura	Pessoas	Sistemas	Políticas e Procedimentos	Cultura Organizacional
Valor Econômico Direto Gerado (EC1)						
Ajuda Financeira Significativa Recebida do Governo (EC4)						
Consumo de Energia direta discriminado por fonte primária (EN3)						
Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária (EN4)						
Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência (EN7)						
Totais de Retirada de água por fonte (EN8)						
Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água (EN9)						
Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada (EN10)						
Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região (LA1)						
Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região (LA2)						
Trabalho infantil (HR6)						
Trabalho forçado ou análogo ao escravo (HR7)						

ANEXO B – Matriz Fundamentos por Indicador – Grau de Maturidade (exemplo)

(conclusão)

INDICADOR	Processos	Estrutura	Pessoas	Sistemas	Políticas e Procedimentos	Cultura Organizacional
Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída (S01)						
Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies (S05)						
Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos (PR1)						
Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências (PR3)						

ANEXO C – Matriz Fundamentos por Indicador – Comentários Adicionais (exemplo)

(continua)

INDICADOR	Processos	Estrutura	Pessoas	Sistemas	Políticas e Procedimentos	Cultura Organizacional
Valor Econômico Direto Gerado (EC1)						
Ajuda Financeira Significativa Recebida do Governo (EC4)						
Consumo de Energia direta discriminado por fonte primária (EN3)						
Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária (EN4)						
Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência (EN7)						
Totais de Retirada de água por fonte (EN8)						
Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água (EN9)						
Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada (EN10)						
Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região (LA1)						
Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região (LA2)						
Trabalho infantil (HR6)						
Trabalho forçado ou análogo ao escravo (HR7)						

ANEXO C – Matriz Fundamentos por Indicador – Comentários Adicionais (exemplo)

(conclusão)

INDICADOR	Processos	Estrutura	Pessoas	Sistemas	Políticas e Procedimentos	Cultura Organizacional
Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída (S01)						
Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies (S05)						
Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos (PR1)						
Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências (PR3)						