



Análise de Stakeholders e Processo de Sustentabilidade Empresarial: o Caso de uma Empresa de Base Florestal

Mariana Galvão Lyra

1st International Workshop Advances in Cleaner
Production

São Paulo, 21 de novembro de 2007



INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

1. Realizada em dois anos pelos departamentos de Administração e Engenharia Florestal da Universidade Federal de Viçosa (UFV);
2. Objeto de estudo: Empresa Alfa - fornecedora de carvão vegetal do eucalipto para usina siderúrgica subsidiária do mesmo grupo empresarial no Estado de Minas Gerais.
3. Principais modelos internacionais aplicados:
 - Estrutura de Indicadores de Produção Sustentável (Veleva & Ellenbecker, 2001)
 - Diagrama de Venn com tipologia de stakeholder segundo os atributos poder, legitimidade e urgência (Mitchell et al., 1997)
 - Matriz de propensão de stakeholders a cooperar ou ameaçar a organização (Savage et al., 1991)



-
4. Realizada com apoio financeiro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq);
 5. Caráter de ineditismo: Modelos internacionais replicados no contexto brasileiro pela primeira vez, segundo a bibliografia pesquisada;
 6. A pesquisa recebeu uma Menção-Honrosa no Prêmio Ethos-Valor 2007 e será publicada em um livro a ser lançado em 2008 pelo Instituto Ethos Empresas e Responsabilidade Social.



TÓPICOS DO ESTADO DA ARTE

1. Responsabilidade Social Corporativa (RSC);
2. Sustentabilidade Empresarial;
3. Indicadores de Sustentabilidade;
4. Indicadores de Produção Sustentável (ISP);
5. Alinhando as práticas responsáveis à estratégia da empresa;
6. *Stakeholders*.



PERGUNTA DE PESQUISA

Como a administração dos *stakeholders* da Empresa Alfa pode ser eficiente no processo de sua sustentabilidade empresarial?



FASES DO ESTUDO DE CASO

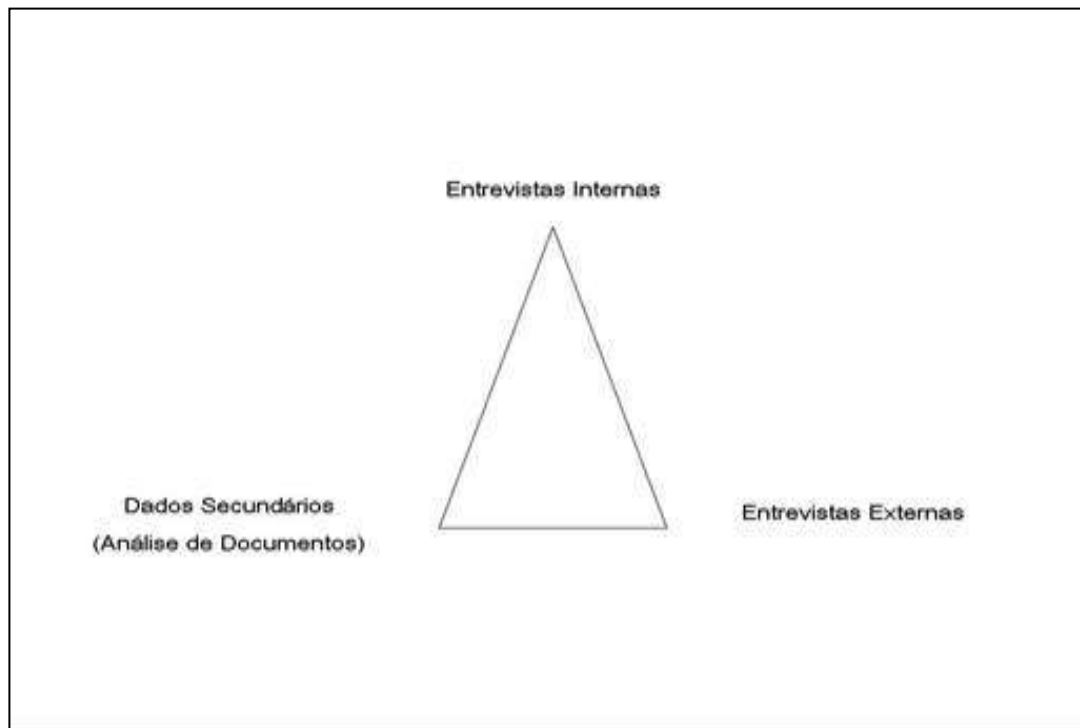
1. Reuniões preliminares com Diretores da Empresa;
2. Entrevistas com Gerentes da Empresa (*stakeholders* internos);
3. Escolha dos *stakeholders* externos a serem analisados;
4. Entrevistas com *stakeholders* externos;
5. Análise através da Triangulação dos Dados;
6. Técnicas de Análise em Cluster;
7. Plotagem dos resultados em Gráficos e Matrizes.



Método de Coleta de Dados: Entrevistas semi-estruturadas.

Método de Análise de Dados: Análise de *clusters*.

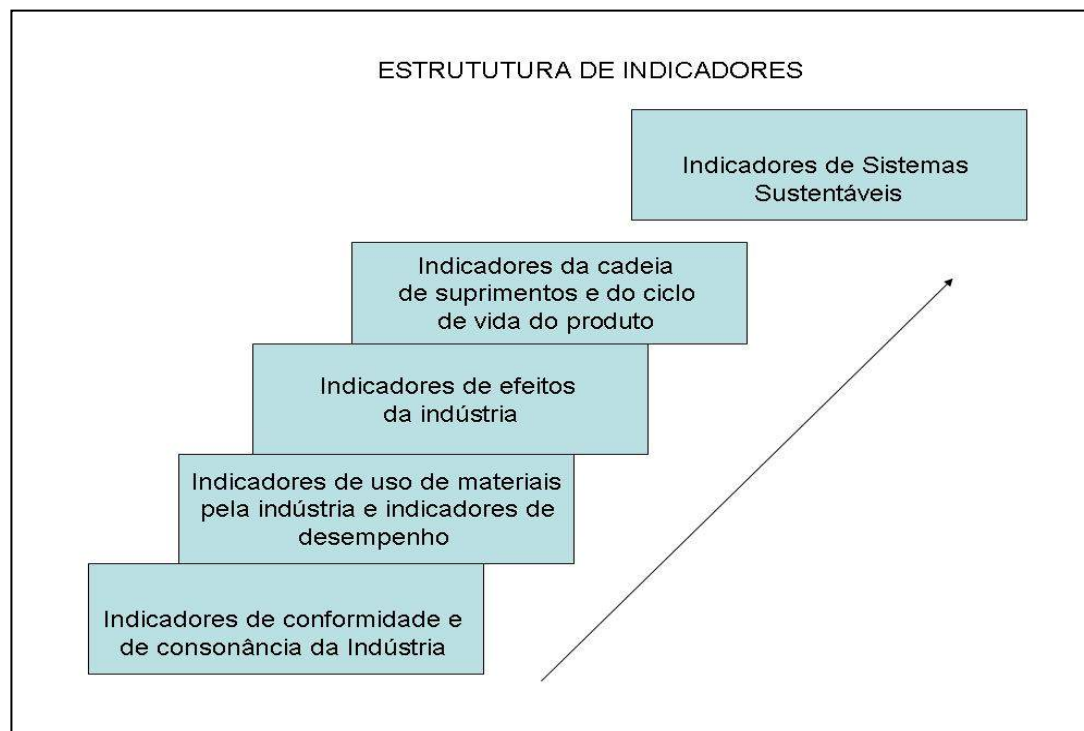
CrITÉrios de Qualidade da Pesquisa: Triangulação dos Dados.



Fonte: Pesquisa



MODELO APLICADO AO ESTUDO





- O modelo proposto por Veleva & Ellenbecker (2001) foi utilizado como pano de fundo para construção dos instrumentos de coleta de dados;
- Os indicadores existentes na empresa foram classificados na matriz de indicadores de produção sustentável;
- Novos indicadores foram sugeridos para a empresa. A implementação desses indicadores só será possível se a empresa criar processos com base em estratégias de melhoras de relacionamento com *stakeholders*.
- Foi presumido que no longo prazo essas mudanças irão interferir positivamente em seu processo de sustentabilidade empresarial.



Nível da Estrutura	Indicadores Existentes	Indicadores Sugeridos
Nível 1: Conformidade/ Consonância	Arrecadação de Impostos	Custos associados com saúde e segurança
	Salário médio do Trabalhador	Número notificações de transgressões
	Atendimento de Exames Periódicos	Custos atribuídos a obrigações com o meio ambiente
	Ações trabalhistas em andamento	
	Ações trabalhistas perdidas pela empresa	
	Volume de vendas por produto	



Nível 2: Uso de Materiais pela Indústria e Indicadores de Desempenho	Hectare por emprego gerado	Uso de cada tipo de energia (total e por unidade de produto)
	Empregados próprios x terceiros	Uso de energia renovável (total e por unidade de produto)
	Empregos gerados	Quilogramas de perda geradas antes da reciclagem
	Solicitações da comunidade respondidas	Taxa de reclamações de clientes
	Recursos aplicados no desenvolvimento regional	Abertura da organização para participação de stakeholders no processo de decisão da empresa
	Reclamações da comunidade	



Nível 2: Uso de Materiais pela Indústria e Indicadores de Desempenho	Taxa de freqüência de acidentes	Número de parcerias estabelecidas com órgãos locais
	Taxa de gravidade de acidentes	
	Atendimento ao Plano de Treinamento	Número de sugestões de trabalhadores sobre desempenho da qualidade, social e de segurança e saúde implementadas pela empresa
	Absenteísmo - Taxa de freqüência	
	Absenteísmo - Taxa de gravidade	Média de horas de treinamento por empregado por ano
	Clones utilizados no manejo	Quantidade de resíduos perigosos gerados



Nível 2: Uso de Materiais pela Indústria e Indicadores de Desempenho	Percentual de sobrevivência no plantio	Crescimento do valor dos acionistas
	Consumo de água no viveiro	Número de atividades com as comunidades
	Percentual de água reciclada no viveiro	Percentual do produto feito de material reciclado (por peso)
	Consumo de água nas plantações	Taxa de produtos com defeito
	Rendimento final da madeira	
	Rendimento metro cúbico de carvão por fornada	
	Aquisição de bens e serviços locais	
	Valor em R\$ das compras regionais	



Nível 3: Indicadores do Efeito da Indústria	Consumo de agrotóxico - herbicida	Percentual de trabalhadores com 100% de satisfação em seu trabalho (baseados num questionário)
	Conexão entre os componentes dos ecossistemas naturais	
	Consumo de agrotóxico - formicida	Percentual de mudanças em recursos locais específicos (florestas, água, carvão, etc.)
	Consumo de agrotóxico - viveiro (em ml)	
	Consumo de agrotóxico - viveiro (em gramas)	Número de reportagens impressas positivas (negativas) sobre a performance social e ambiental da empresa
	Percentual de áreas com aplicação de herbicida	



Nível 3: Indicadores do Efeito da Indústria	Ocorrência de incêndios em áreas do manejo florestal - taxa de frequência	Quantidade investida em projetos de segurança e saúde para a comunidade
	Área queimada do manejo florestal - taxa de gravidade	
	Ocorrência de incêndios em área de mata nativa - taxa de frequência	Percentual de trabalhadores com doenças relacionadas ao trabalho
	Área queimada de mata nativa - taxa de gravidade	Percentual de trabalhadores que consideram o clima organizacional ótimo (baseados num questionário)



Nível da Estrutura	Indicadores Existentes	Indicadores Sugeridos
<p>Nível 4: Indicadores da Cadeia de Suprimento e do Ciclo de Vida do Produto</p>		Percentual de produtos projetados para reciclagem
		Quilometragem total gasta com veículos
		Quantidade de materiais perigosos usados por
		Quantidade ou perdas geradas por serviços contratados
		Percentual de fornecedores contratados por motivos
		Percentual de fornecedores sem transgressões de saúde e segurança
Percentual de fornecedores da área local		



Nível da Estrutura	Indicadores Existentes	Indicadores Sugeridos
Nível 5: Indicadores de Sistemas Sustentáveis		Imagem da empresa
		Investimentos em P&D na área de sustentabilidade tidos como percentuais de gastos da empresa
		Qualidade de vida das comunidades
		Nível de stress dos trabalhadores comparados com o nível de "saúde".



Conclusões Relevantes

- A triangulação dos dados acusa o desalinhamento dos discursos e ausência de transparência pode ser a causa do desalinho;
- Uma gestão não transparente causa conflitos de relacionamentos que impactam negativamente na imagem da empresa;
- Estratégias corporativas alinhadas com a medição e monitoração de indicadores de produção sustentável, quando comunicadas, nivelam o conceito dos *stakeholders* sobre a empresa e facilitam o diálogo organizacional com os públicos de interesse;
- Estudos posteriores são válidos e necessários para aprofundarem a veracidade e maturação dos dados colhidos nesta pesquisa.



INSTITUTO
ETHOS

mariana@ambientepublico.com.br

(27) 8823-1337

(27) 3222-2713



Responsabilidade Social Objetiva!

www.ambientepublico.com.br