

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Administração
Departamento de Ciências Administrativas**

Victor Kovaski Cescani

**Análise de uma empresa brasileira de pequeno porte no setor de exportação
de pedras semipreciosas, sob a ótica dos indicadores de sustentabilidade do
Instituto Ethos**

Porto Alegre

2024

Victor Kovaski Cescani

Análise de uma empresa brasileira de pequeno porte no setor de exportação de pedras semipreciosas, sob a ótica dos indicadores de sustentabilidade do Instituto Ethos

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. André Teixeira Pontes

Porto Alegre

2024

RESUMO

As novas perspectivas de consumo sustentável pressionam as empresas a adotarem ações que mitiguem seus impactos ambientais. No cenário brasileiro, majoritariamente formado por micro e pequenas empresas, a adoção de práticas sustentáveis é um desafio tanto pela medição do grau de sustentabilidade como pela eficácia das ações. Para facilitar a mensuração da sustentabilidade neste contexto, o Instituto Ethos desenvolveu um sistema conciso de indicadores voltados a empresas de pequeno e médio porte para este diagnóstico. O trabalho objetivou fazer uma análise de uma empresa brasileira de pequeno porte no setor de exportação de pedras semipreciosas, sob a ótica dos indicadores de sustentabilidade do Instituto Ethos. A metodologia utilizada levou em consideração a fundamentação teórica e a análise bibliométrica para criar uma base sólida na definição dos indicadores de sustentabilidade a partir da ferramenta de diagnóstico Ethos. Uma análise sobre o mercado de atuação da empresa e seu contexto organizacional foram considerados para posteriormente ser realizada uma entrevista com o gestor a fim de alinhar os resultados ao planejamento estratégico da organização. Por fim, foi desenvolvida uma estratégia de comunicação baseada em indicadores de sustentabilidade para *stakeholders* a fim de alcançar uma vantagem competitiva.

Palavras-Chave: Sustentabilidade empresarial; Relatório Ethos; Indicadores sustentáveis; Comunicação Sustentável

ABSTRACT

The new perspectives on sustainable consumption are pressuring companies to adopt actions that mitigate their environmental impacts. In the Brazilian scenario, predominantly composed of micro and small enterprises, the adoption of sustainable practices is a challenge both due to the measurement of the degree of sustainability and the effectiveness of actions. To facilitate the measurement of sustainability in this context, the Ethos Institute has developed a simplified system of indicators aimed at small and medium-sized enterprises for this diagnosis. The objective of the work was to analyze a small Brazilian company in the sector of semi-precious stone exportation, from the perspective of the sustainability indicators of the Ethos Institute. The methodology used took into account theoretical foundation and bibliometric analysis to create a solid base in defining sustainability indicators using the Ethos diagnostic tool. An analysis of the company's market and organizational context was considered, followed by an interview with the manager to align the results with the organization's strategic planning. Finally, a communication strategy based on sustainability indicators for stakeholders was developed to achieve a competitive advantage.

Keywords: Corporate Sustainability; Ethos Report; Sustainable Indicators; Sustainable Communication

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Apresentação das quatro grandes áreas que compõem o relatório de sustentabilidade Ethos.....	16
Figura 2: Apresentação das quatro grandes áreas que compõe o relatório de sustentabilidade Ethos.....	20
Figura 3: Representação esquemática do modelo DRM.....	25
Figura 4: Representação das etapas do estudo de caso para a condução das entrevistas.....	31
Figura 5: Visualização dos clusters gerados a partir da palavra Desenvolvimento Sustentável.....	34
Figura 6: Exportações brasileiras sobre o NCM 7116.20.90 entre 2000 - 2023.....	36
Figura 7: Organograma da Empresa ECRK.....	37
Figura 8: Resultados obtidos na plataforma de autodiagnóstico do sistema Ethos da empresa ECRK.....	51
Figura 9: Precificação de Produtos ECRK perante os concorrentes, a NATIVAGEMS e a ROCK PARADISE.....	57
Figura 10: Fluxograma das macro da cadeia de stakeholders na ECRK.....	58
Figura 11: Representatividade das vendas por países.....	59
Figura 12: Apresentação da página de Sustentabilidade da Empresa.....	64
Figura 13: Declaração do compromisso da empresa a partir da visão do gestor.....	65
Figura 14: Apresentação do Pilar Governança da empresa.....	66
Figura 15: Apresentação do Pilar Ambiental da empresa.....	67
Figura 16: Apresentação do Pilar Ambiental em profundidade.....	67
Figura 17: Apresentação do Pilar Social.....	68
Figura 18: Apresentação do área de feedbacks de clientes e fornecedores.....	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Enquadramento de micro e pequenas empresas de acordo com a Lei complementar nº 123/2006.....	10
Quadro 2: Tendências Globais para os próximos 5 anos.....	13
Quadro 3: Quadro resumo que fundamenta do relatório Ethos a partir do Princípio de Bellagio.....	14
Quadro 4: Organização do Relatório Ethos por temas e subtemas.....	17
Quadro 5: Resumo das 4 dimensões do relatório Ethos acompanhado dos 12 Indicadores.....	21
Quadro 6: Resultados do questionário Ethos a partir da perspectiva da empresa sobre a relevância para a organização.....	48
Quadro 7: Canais de comunicação da empresa ECRK. Em negrito, os canais a serem utilizados para a estratégia da comunicação em sustentabilidade.....	60
Quadro 8: Principais barreiras e gatilhos associados.....	62

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

B2B - Business to Business

B2C - Business to Customer

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CEO - *Chief Executive Officer*

CETESB - Companhia Ambiental do Estado de São Paulo

CNPJ - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

DRM - *Design Research Methodology*

ESG - *Environmental, Social and Governance*

EPP - Pequena Empresa ou Empresa de Pequeno Porte

FGV - Fundação Getúlio Vargas

GEE - Gases de Efeito Estufa

GHC - *Greenhouse Gases*

GRI - *Global Report Institute*

IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ICLEI - Governos Locais para a Sustentabilidade

ISO - Organização Internacional de Normalização

ISO - *International Organization for Standardization*

KPIs - *Key Performance Indicator*

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados

MEI - Micro empreendedor Individual

NCM - Nomenclatura Comum do Mercosul

ONU - Organização das Nações Unidas

PEIX - Programa de Qualificação para Exportação

PIB - Produto Interno Bruto

RMI - The Responsible Minerals Initiative

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECEX - Secretaria de Comércio Exterior

SMACOF - *Scaling by Majorizing a Complicated Function*

SEO - *Searching Engineering Optimization*

TBL - *Triple Bottom Line*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	5
2.1 O DESENVOLVIMENTO DE INDICADORES.....	6
2.2 SUSTENTABILIDADE.....	7
2.3 SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO EMPRESARIAL.....	9
2.4 SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO DAS PEQUENAS EMPRESAS.....	10
2.4.1 A COMPOSIÇÃO DO RELATÓRIO ETHOS.....	15
2.4.2 RELATÓRIO ETHOS PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE.....	19
3 OBJETIVOS.....	23
3.1 OBJETIVO GERAL.....	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	23
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	26
4.1.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	26
4.1.2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E ESTUDO BIBLIOMÉTRICO.....	26
4.2 ESTUDO DESCRITIVO I.....	29
4.3 ESTUDO PRESCRITIVO.....	30
4.3.1 ENTREVISTA COM O GESTOR.....	31
4.3.2 ANÁLISE DE DADOS.....	32
4.4 ESTUDO DESCRITIVO II.....	32
5 RESULTADOS.....	33
5.1 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA.....	33
5.2 CONTEXTO DA EMPRESA.....	34
5.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	36
5.3.1 OBJETIVOS DA EMPRESA.....	37
5.3.2 MISSÃO.....	38
5.3.3 VISÃO.....	38
5.3.4 VALORES.....	39
5.3.5 CLIENTES.....	39
5.4 ANÁLISE DE CONCORRENTES.....	40
5.4.1 CONCORRENTE 1 - CASA DAS PEDRAS.....	41
5.4.2 CONCORRENTE 2 - ORIGEMS - LGB1.....	41
5.4.3 CONCORRENTE 3 - NATIVAGEMS.....	42
5.4.4 CONCORRENTE 4 - ROCK PARADISE.....	42
5.5 ENTREVISTA COM O GESTOR.....	42
5.6 O RELATÓRIO ETHOS.....	47

5.7 INDICADORES ETHOS.....	48
5.8 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS.....	50
5.9 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DA ENTREVISTA.....	51
5.10 ELABORAÇÃO DOS INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE.....	52
5.10.1 INDICADORES DE GOVERNANÇA.....	53
5.10.2 INDICADORES AMBIENTAIS.....	54
5.10.3 INDICADORES SOCIAIS.....	54
5.11 ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	54
5.11.1 PRODUTO.....	55
5.11.2 PREÇO.....	56
5.11.3 PRAÇA.....	57
5.11.4 PROMOÇÃO.....	59
5.11.5 DEFINIÇÃO E OBJETIVOS.....	60
5.11.6 PÚBLICO ALVO.....	60
5.11.7 CANAIS DE COMUNICAÇÃO.....	61
5.11.8 COPYWRITING.....	62
5.11.9 CRIAÇÃO DE CONTEÚDO.....	63
5.11.10 CONSTRUÇÃO DO DASHBOARD.....	63
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
7 REFERÊNCIAS.....	72
ANEXO A.....	77
ANEXO B.....	78

1 INTRODUÇÃO

Desde a Revolução Industrial, no século XVIII, a crescente demanda por recursos naturais tem pressionado os sistemas regenerativos do planeta acima de sua capacidade (Hayward et al., 2012). O crescimento industrial é acompanhado pelo aumento na geração de resíduos, que ocasionou problemas graves às comunidades, a exemplo do incidente em Donora, Pensilvânia nos Estados Unidos, em 1948 com SO_x, a grande FOG de Londres em 1948 e Cubatão, no Brasil em 1980. Tais eventos evidenciaram a necessidade de haver um olhar mais crítico para problemas socioambientais como resultado da atividade industrial (Brunekreef; Holgate, 2002; Silva; Vieira, 2017; Zawar-Reza; Spronken-Smith, 2005).

Como forma de debater os impactos causados pela atividade industrial foi criado em 1972 o Clube de Roma, que publicou um trabalho sobre o consumo e o colapso dos sistemas naturais caso a velocidade de extração continuasse a crescer de forma desenfreada (Guise, 1975). Além disso, a Primeira Conferência Mundial do Clima, em 1979, organizada pela ONU evidenciou o problema de não termos metas razoáveis para tentar mitigar gases poluentes como os gases do efeito estufa (GEE) e de avaliar seus impactos na sustentabilidade do planeta (Hoornweg; Bhada-Tata, 2012). Neste sentido, surge como resultado do esforço internacional, o Protocolo de Quioto, ratificado em fevereiro de 2005, com os compromissos em prol da sustentabilidade e definiu metas para a redução de 5,2% na produção de GEE (IPCC, 2022).

Como resultado das discussões internacionais, países têm criado leis específicas para tratar os impactos ambientais que, ao passar do tempo, passaram a interagir com a dimensão social para criar o conceito de socioambiental. No Brasil, cita-se a Lei 12.305/10 que responsabiliza as empresas geradoras pelo destino final de seus resíduos, a implementação das ISO 14000 e 14001 e, mais recentemente, o Plano Nacional de Resíduos Sólidos com o Decreto Nº 11.043 de 2022.

Além do caráter legal, existe a pressão por parte da população consumidora para que as empresas tomem atitudes que mitiguem os resíduos gerados em seus processos, de forma a neutralizar sua emissão de carbono. Grandes players do

mercado, como as empresas Patagônia, Unilever, Havaianas, Ifood, Heineken, Braskem, Natura, Renner, entre outras, assumiram publicamente metas socioambientais. Mesmo sem compromissos formais, existem obrigações legais, além de vantagens tributárias, que incentivam empresas a reduzirem suas emissões. A sociedade é um importante *stakeholder* para fomentar posturas mais sustentáveis em relação ao meio ambiente, cobrando ações e iniciativas em campanhas que vão além do marketing verde. Como forma de dar transparência a estas e outras informações, as empresas precisam divulgar seus resultados a partir de relatórios confiáveis que respondam de forma clara e concisa os impactos, positivos e negativos de sua atividade.

Todavia, a sustentabilidade é um conceito amplo e busca equilibrar a viabilidade econômica, as necessidades humanas e a preservação do meio ambiente (Costa, 2005; Lozano, 2022). Os três pilares da Sustentabilidade, conhecidos como *Triple Bottom Line* (TBL) enfatizam a importância de avaliar o desempenho de uma organização não apenas por critérios financeiros, mas também pelos impactos sociais e ambientais de forma oferecer uma abordagem mais abrangente e equilibrada para medir o sucesso e a responsabilidade das organizações em relação ao bem-estar das gerações presentes e futuras (Roca; Searcy, 2012). Uma das dificuldades do TBL é justamente medir os pilares ambiental e social e principalmente sintetizar a sustentabilidade em indicadores universais. No meio corporativo, a incorporação das práticas sustentáveis são referenciadas como ESG *Environmental* (Ambiental), *Social* e *Governance* (Governança).

Não existe consenso sobre a forma e a base de cálculo necessário para demonstrar em um único índice o grau de sustentabilidade. Dessa forma, muitas empresas adotam uma mistura de indicadores com base em leis vigentes nos países além de interpretações por analogias à luz de normas e boas práticas como as ISO 1400(série), 14001 e 26000 e de forma indireta, a ISO 9000.

As divergências de metodologias na construção de indicadores sustentáveis criam problemas de comparação e avaliação de diferentes empresas. A fim de padronizar indicadores e as demais bases de cálculo, relatórios com diretrizes genéricas foram criados por diferentes instituições com o intuito de dar credibilidade

e transparência. Como um desdobramento direto do Protocolo de Kyoto, cuja abrangência é Internacional, o GRI foi adaptado por diversas instituições para adequar as particularidades territoriais de cada país a partir de suas leis vigentes.

No contexto brasileiro, a adaptação mais fidedigna no GRI é o relatório do Instituto Ethos. Este relatório apresenta um conjunto de ferramentas para avaliar os resultados e padronizar as informações relevantes que abrangem os três pilares da sustentabilidade. O Ethos fez adequações com base nas Normas ABNT ISO 26000, as Diretrizes G4 para a Elaboração de Relatos de Sustentabilidade, do próprio (GRI), os princípios do Pacto Global da ONU e a metodologia do CDP. Para contextualizar a realidade brasileira, o relatório IBASE do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas de 1997 também foi consultado.

O uso de indicadores como ferramenta para avaliar o “grau” de sustentabilidade vem crescendo à medida que as empresas são forçadas a divulgar relatórios cada vez mais detalhados sobre suas atividades. A própria implementação de KPIs se torna mais significativa quando as informações chegam mais detalhadas e em tempo real para serem processadas e incorporadas ao planejamento estratégico das organizações (Bell; Morse, 2000; Mayer *Et Al.*, 2019). Quando compilados e embasados em justificativas plausíveis, as informações podem ser convertidas em dados valiosos para a criação de indicadores que representam, de forma coerente, a situação atual da organização. Portanto, os indicadores chaves de desempenho, do inglês *Key Performance Indicator* (KPIs) são ferramentas gerenciais poderosas. Há inúmeros estudos na literatura sobre a relevância de construir KPIs para avaliar numericamente aspectos que quantifiquem processos complexos (Tourinho; Mercês; Costa, 2013; Vázquez *et al.*, 2015).

Desde os anos 2000, avanços importantes foram realizados na tentativa de formular e implementar nas organizações indicadores voltados à gestão ambiental, social além dos já conhecidos indicadores econômicos. Entretanto, a falta de regras mais claras e abrangentes para a construção de indicadores encontra barreiras na heterogeneidade das empresas, o que dificulta a criação de KPIs válidos universalmente principalmente em empresas de pequeno e médio porte (Huang; Bird; Bell, 2009). Para essas empresas, a complexidade e o grande número de indicadores a serem levantados é um desafio tanto pela inviabilidade técnica quanto

pela econômica. De forma a contornar as impossibilidades de gerar relatórios robustos, essas organizações utilizam indicadores próprios que podem apresentar (ou não) alguma semelhança entre os KPIs gerados e os recomendados pelos Organismos Internacionais.

Apesar de amplamente aceito, o modelo Ethos, não é universal e provoca distorções significativas quando não há uma avaliação criteriosa sobre o porte da empresa, o segmento de atuação, as leis vigentes no país e as suas condições de operação (Morhardt, 2009). Estes relatórios têm por objetivo fornecer materiais que também possam compor o planejamento estratégico e visam apoiar as empresas na incorporação da sustentabilidade e da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) em suas estratégias de negócio (Alano *et al.*, 2015).

A necessidade de avaliar os indicadores de sustentabilidade em micro e pequenas empresas é uma demanda latente e que está em constante desenvolvimento. No Brasil, 99% de todas as empresas são MEI, micro ou pequenas e de acordo com o levantamento feito pelo (SEBRAE, 2020). Ao todo, são cerca de 20 milhões de empresas, sendo 11,3 milhões de MEI de acordo com o último levantamento realizado pelo Panorama dos Pequenos Negócios de 2023 (SEBRAE, 2023). As micro e pequenas empresas respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado, o que equivale a 16,1 milhões de empregos e já são responsáveis por 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, conforme entrevista Carlos Melles, presidente do SEBRAE em 2020 “Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país” (Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2020).

Por fim, torna-se necessária a geração de resultados relevantes para *stakeholders* no que tange a sustentabilidade e os indicadores utilizados pelas empresas. Diante disso, **como analisar uma empresa brasileira de pequeno porte sob a ótica dos indicadores de sustentabilidade do Instituto Ethos e definir uma estratégia de comunicação?**

Para responder essa questão, o trabalho pretende identificar os principais conceitos que fundamentam a sustentabilidade, suas implicações para as empresas através do ESG e avaliar os indicadores apresentados pelo Ethos no contexto de pequenas e médias empresas. Por fim, determinar como os indicadores

sustentáveis podem ser utilizados como uma estratégia de comunicação para informar os *stakeholders* e posicionar a empresa neste mercado sustentável.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Muitas empresas buscam a padronização de seus relatórios para informar de forma mais assertiva os principais stakeholders sobre suas ações, e assim obter vantagens competitivas em seus segmentos de atuação. O mercado de capitais exerce um papel importante na promoção da sustentabilidade empresarial tanto que a bolsa americana criou uma classe de ativos denominado *Dow Jones Sustainability Index* que é destinado apenas a empresas com práticas sustentáveis. No Brasil, também há equivalência através do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BMF&BOVESPA. Portanto, a adoção de boas práticas pode gerar benefícios econômicos como ganhos de valor intangível (*goodwill*) (Cristófaló *Et Al.*, 2016; Orsato *Et Al.*, 2015).

Atualmente, não existe um indicador ou uma abordagem generalizada para medir o grau de sustentabilidade de uma organização. Justamente, a falta de padronização cria brechas para que empresas utilizem, de forma voluntária, indicadores pouco confiáveis e não relacionais, o que dificulta a comparação entre empresas muitas vezes do mesmo segmento. Essas divergências abrem lacunas importantes na avaliação da transparência das informações prestadas.

A construção de indicadores voltados à sustentabilidade encontra dificuldades na definição de parâmetros específicos uma vez que o conceito engloba pilares multidimensionais (Mayer *et al.*, 2019). Justamente, pelo fato de que cada organização possui especificidades intrínsecas à natureza de sua atividade, este trabalho se faz necessário para avaliar quais e como os indicadores de sustentabilidade devem ser calculados e apresentados conforme os relatórios existentes, o que é bem apresentado na literatura acadêmica sobre as necessidades de desenvolver critérios razoáveis para avaliação da sustentabilidade (Di Maio; Rem, 2015; Grice, 2015; Moraga *et al.*, 2019).

No Brasil, o Instituto Ethos auxilia tanto na padronização quanto na definição dos índices a serem utilizados, além de oferecer a possibilidade de realização de um autodiagnóstico. Ainda assim, existem lacunas e incertezas não abordadas pelos relatórios quanto aos indicadores aplicados às empresas de pequeno e médio porte, o que gera dúvidas na criação de indicadores válidos e confiáveis de forma a representar a realidade e o desejo de seus stakeholders. Empresas de pequeno e médio porte precisam avaliar de forma coerente a viabilidade e a aplicabilidade dos indicadores de sustentabilidade propostos pelo relatório Ethos a fim de comunicar seus *stakeholders* sobre as práticas ambientais e sociais.

O presente tema é do interesse do autor pois o mesmo trabalha na vistoria e na avaliação e na comunicação de indicadores de sustentabilidade empresarial voltados à empresas de pequeno e médio porte. Dessa forma, as avaliações propostas têm fundamentação na vivência e na familiaridade do autor com o tema desenvolvido.

2.1 O DESENVOLVIMENTO DE INDICADORES

Define-se indicador como uma variável ou parâmetro que permite a representação de um atributo do sistema, podendo ser quantitativo ou qualitativo. A correta utilização de indicadores, neste caso, KPIs, quando aplicado ao nível de operação, revela característica de desempenho, ao passo que no nível macro, relaciona a adesão dos resultados ao planejamento estratégico e a coerência da missão e visão da empresa (Rouse; Putterill, 2003).

Boas práticas na construção e apresentação de KPIs são temas importantes para garantir que o indicador tenha correlação com a realidade. As constantes mudanças oferecidas pela tecnologia, como sistema de medição, processamento e registro em tempo real, permitem acompanhar processos chaves para o sucesso da organização bem como garantir melhorias em sistemas ainda em curso. Práticas como PDCA, PDSA, MASP desenvolvidos nos anos 80 e aprimorados desde então já evidenciam a relação entre as eficiências dos processos e seus sistemas de medição. Ao ser definida a necessidade de um indicador, é importante observar os seguintes pontos:

1 - Objetivo: os indicadores surgem para responder a demandas específicas, que possam ser mensuráveis e atingíveis.

2- Relevância: os indicadores devem ser relevantes e precisam responder de forma clara o objetivo de sua criação.

3- Referência (*baseline*): indicadores costumam ser referenciados em relação ao estágio inicial ou à distância em relação ao objetivo final. Além disso, é comum a necessidade de avaliar o desempenho a partir de um grupo de controle para que o indicador seja comparável em relação a ele mesmo ou a outro conjunto de dados.

Quando bem aplicados, os KPI's fornecem informações relevantes e precisas para compor um diagnóstico situacional. Além disso, podem fornecer *insights* para que a organização conheça e acompanhe de forma mais rápida (redução de *lead time*) os resultados acionáveis pelos indicadores. Atualmente, as estratégias empresariais são acompanhadas por sistemas de metas, que, na essência, são indicadores de desempenho para processos, sistemas e resultados. Se bem utilizados, permitem mudanças de estratégia mais rápidas para que a empresa alcance seus objetivos e se adapte a novas circunstâncias ou incertezas no mercado.

2.2 SUSTENTABILIDADE

O conceito de Sustentabilidade foi primeiramente definido na forma que conhecemos hoje apenas em 1987 pelo relatório apresentado na Comissão Internacional do Meio Ambiente e Desenvolvimento a pedido a ONU pela, então, primeira ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland com o título de Our Common Future (Nosso futuro comum). Este documento ficou conhecido como Relatório de Brundtland, considera que sustentabilidade é o crescimento econômico à medida em que ocorre a preservação ambiental e as condições da população para as próximas gerações. Apesar de não ser preciso, as dinâmicas sociais e ambientais são colocadas como parte do objetivo dos Governos e Organizações, ambiente outrora dominado exclusivamente pelo viés econômico (Puppim De Oliveira, 2004).

Na contramão do pensamento da época, o que é bem evidenciado pela famosa frase de Milton Friedman, Nobel de Economia, “a única responsabilidade social das organizações é exibir um desempenho econômico inquestionável”, o conceito de sustentabilidade parece encontrar resistência se encarado na perspectiva exclusiva do lucro, ou do “desempenho econômico inquestionável”.

Embora o termo Sustentabilidade ainda não tenha sido plenamente desenvolvido, é consenso que a noção de crescimento baseado apenas na dimensão econômica precisa ser reavaliada em prol de um mundo mais justo que preze por um planeta saudável para as próximas gerações (Maas; Anjos, 2021; Puppim De Oliveira, 2004; Tourinho; Mercês; Costa, 2013).

Por uma perspectiva racionalista do mundo, conforme expressada na definição do *homo economicus* pela Escola Clássica de Administração - Ford, Taylor e Fayol -, o ser humano era considerado racional, tomando decisões visando maximizar seus ganhos financeiros. No pensamento weberiano, ao burocratizar os processos em função do lucro, encontra-se um terreno propício para o surgimento da miopia organizacional em relação aos aspectos sociais e ecológicos. Dessa maneira, as organizações também manifestam o compromisso com a maximização do capital, resultando em uma perspectiva predominantemente financeira para a definição de crescimento e desenvolvimento (Da Veiga, 2009; Puppim De Oliveira, 2004).

As teorias modernas abordam, sob uma perspectiva mais integrada e colaborativa, a questão da sustentabilidade (Silva; Heber, 2014). A partir da globalização, as empresas deixam de ser elementos fechados (Teoria Burocrática) para integrarem uma rede e estabelecer conexões entre os participantes (*stakeholders*). Essa nova perspectiva abre caminho para que os agentes que compõem essa rede possam exercer influência sobre as organizações e alterar suas dinâmicas (Stocker et al., 2019).

Nesta ótica da Teoria das Redes, a responsabilidade das organizações é vista com maior atenção tanto pelo poder público, um agente importante do sistema, quanto pelas demais organizações com que se estabelece algum tipo de relação comercial. A própria sociedade deixa de ser um mero consumidor para também pressionar por melhorias em produtos, processos e até mesmo no envolvimento social. Como bem explicado por Lodi (2000), a visibilidade dos relatórios exige

processos de transparência e confiabilidade mútuas entre as partes, o que abre espaço para a sustentabilidade empresarial.

2.3 SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO EMPRESARIAL

No âmbito empresarial, a sustentabilidade é contemplada pelo conceito de ESG como forma de relacionar a práticas corporativas através de três pilares: *Environmental* (Ambiental), *Social* e *Governance* (Governança). Portanto, cria uma interpretação mais ampla sobre o conceito de valor e capital de uma organização (Lodi, 2000; Maher; Andersson, 2000). O pilar ambiental inclui ações na gestão de resíduos, conservação de biodiversidade, redução das emissões de gases de efeito estufa e ações para mitigar as mudanças climáticas. O pilar Social aborda relação com funcionários, clientes, fornecedores e comunidades, além de políticas de igualdade de gênero, diversidade e inclusão, condições de trabalho, saúde e segurança dos funcionários, respeito aos direitos humanos e engajamento com a comunidade. Por fim, a Governança foca na transparência das divulgações financeiras, práticas anticorrupção, gestão de riscos, ética empresarial e alinhamento de interesses entre acionistas e gestores com cláusulas justas (Lodi, 2000).

Neste contexto surge a Governança Corporativa como um processo na qual as informações devem ser divulgadas de forma transparente, auditável, comparável e útil a todos os stakeholders. Segundo o código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do Instituto Brasileiro de Governanças Corporativa (IBGC, 2004). A Governança Corporativa é o sistema pela qual as organizações são dirigidas, monitoradas envolvendo agentes internos, externos e órgãos de fiscalização seguindo preceitos de confiança e transparência. Lodi, (2000) ressalta as práticas de *Disclosure* (transparência de dados, registros e relatórios), *Accountability* (responsabilidade pela prestação de contas por parte de gerentes e executivos) e *Compliance* (obediência às leis dos países) como chaves para uma gestão sustentável de acordo com os princípios do ESG (Cayzer; Griffiths; Beghetto, 2017). Sendo assim, a sustentabilidade empresarial deve equilibrar os três pilares, ou seja, prosperar economicamente de forma a maximizar suas atividades, gerar

valor a seus acionistas e ao mesmo tempo ser responsável em relação aos seus impactos ambientais e sociais.

Como forma de compreender os impactos causados pelas empresas decorrentes de suas atividades e de suas ações, é importante a criação de indicadores de desempenho para quantificar e qualificá-las. Nem todos os impactos são negativos, é justamente por isso que muitas empresas buscam formas de apresentá-los (Lodi, 2000).

2.4 SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO DAS PEQUENAS EMPRESAS

Atualmente, a Lei que rege a definição de micro e pequenas empresas no Brasil é a Lei complementar nº 123/2006, que faz o enquadramento a partir do número de funcionários e do faturamento anual. Recentemente, o SEBRAE e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) apresentaram atualizações para os valores da Lei complementar nº 123/2006 para melhor representar o panorama sócio-econômico do Brasil segundos os seguintes critérios conforme o Quadro 1:

Quadro 1: Enquadramento de micro e pequenas empresas de acordo com a Lei complementar nº 123/2006

Porte	Faturamento Anual	Nº Funcionários
Micro Empresa	< R\$360.000	9 pessoas no comércio e serviços ou 19 pessoas no setor industrial.
Pequena Empresa	< R\$4,8 milhões	emprega de 10 a 49 pessoas no comércio e serviços ou de 20 a 99 pessoas na indústria.

Fonte: Adaptado de BRASIL, (2006) e SEBRAE(2020).

Quando se fala em sustentabilidade em micro e pequenas empresas, o conceito torna-se distante. Pesquisas recentes mostram que os gestores das empresas enquadradas nesta categoria possuem pouco conhecimento sobre o tema e atribuem às práticas sociais e ambientais ações pontuais, paliativas e encaradas como filantropia (Khalil, 2007) . Uma pesquisa mais recente mostra que essa visão não mudou, e, conforme Ciasullo e Troisi, (2013), o próprio pilar da governança passa a ser incorporado pelas empresas não como sustentabilidade, mas como ação administrativa para garantir a lisura de suas informações.

Outro estudo, conduzido por Benito Hernández e Esteban Sánchez (2012), no contexto de micro e pequenas empresas na Europa, a fim de entender como a sustentabilidade gera valor e diferencial competitivo mostrou que tais empresas são mais dependentes das relações estabelecidas com as comunidades. Esse trabalho também faz analogia com empresas que possuem maior grau de informalidade, cenário em que as relações entre os *stakeholders* é menos contratual em sistemas de simples compra e venda de produtos.

3.5 A IMPORTÂNCIA DE COMUNICAR A SUSTENTABILIDADE

Uma estratégia de comunicação para empresas é um plano organizado e elaborado para transmitir mensagens específicas aos públicos-alvo, tanto internos (*inbound*) quanto externos (*outbound*). Ela visa criar uma imagem positiva da empresa, promover seus produtos ou serviços, construir relacionamentos sólidos com os stakeholders e atingir os objetivos organizacionais normalmente presentes no planejamento estratégico da organização. Uma estratégia de comunicação bem elaborada considera a identidade da marca, os valores da empresa e seus direcionais estratégicos, a natureza do mercado e as particularidades do público alvo (Kotler, 2003).

A comunicação da sustentabilidade acompanha a evolução do consumo consciente. De acordo com o Guia de Marketing Sustentável da CRS Europa de 2019, está se tornando quase impossível para os consumidores em todo o mundo ignorar as mudanças trazidas pelo aquecimento global e pela degradação do meio

ambiente. Os consumidores procuram empresas e marcas que demonstram comprometimento genuíno (European Commission, 2019). Parte do que o consumidor compreende como genuíno é resultado de uma estratégia de comunicação eficiente.

Uma vez que o público alvo se torna mais qualificado, as chamadas, ou *claims*, passam a ser mais informativos do que apelativos. O conceito, a marca e o posicionamento são analisados antes do produto (Torres, 2013). Neste ponto, é unânime que a comunicação é parte da sustentabilidade uma vez que conscientiza clientes, fornecedores, parceiros comerciais além de trazer uma publicidade positiva para a organização.

Dados recentes apresentados pela Mintel Market Research evidenciam a necessidade de uma comunicação assertiva com o cliente. O Global Outlook on Sustainability de 2023 mostrou que o número de consumidores globais que citam as mudanças climáticas como uma das três principais preocupações ambientais aumentou de uma média de 39% para 46% entre 2021 e 2022. Ainda, as mudanças climáticas continuam sendo a maior prioridade ambiental do mundo, com quase metade (46%) dos consumidores citando como importante. A crescente conscientização é evidente. A pesquisa também mostrou que os consumidores de produtos sustentáveis são 3x mais propensos a divulgarem as ações adotadas e os produtos das empresas. De acordo com Richard Cope, Consultor Sênior de Tendências da Mintel e responsável pela pesquisa:

“Os consumidores se tornaram mais conscientes em relação a fiscalização. Enquanto isso, o ativismo crescente, a reação regulatória e a enorme escala dos desafios futuros e das soluções necessárias educaram os consumidores globais o suficiente para perceber campanhas de ‘lavagem verde’ (*greenwashing*) e não há como voltar atrás. Isso significa que as empresas precisarão cada vez mais afirmar – e comunicar claramente – as ações verdadeiramente impactantes que estão tomando para reduzir as emissões, em vez de simplesmente compensá-las ou mergulhar em campanhas populistas do tipo ‘livres de plástico’. Essa crescente conscientização sobre os insumos, emissões e resíduos também significará o fim de ‘ambientalmente amigável’ (*eco-friendly*) como um termo de marketing confiável.”

Publicado em janeiro de 2024, o relatório "Tendências Globais de Consumo 2024" pela Mintel destaca cinco grandes tendências consideradas relevantes para

as marcas, oferecendo insights valiosos para o cenário atual, conforme Quadro 2 (Intel Brasil, 2024).

Quadro 2: Tendências Globais para os próximos 5 anos.

Tendência	Explicação
Sendo Humano	Em um mundo cada vez mais dominado por algoritmos, precisaremos de habilidades e emoções humanas para aproveitar ao máximo essa revolução tecnológica.
Mais do que Dinheiro	Os consumidores irão reavaliar o que é mais importante para eles, afetando não apenas o que querem e precisam, mas sua percepção do que constitui valor.
Renascimento do Relacionamento	Os consumidores que encontram conforto nas telas à custa de relacionamentos significativos na vida real buscarão novas formas de intimidade em prol de sua saúde física e mental.
Nova Realidade Verde	Incorporar a sustentabilidade no dia a dia não é suficiente; os consumidores e as marcas serão confrontados com a realidade de que a sobrevivência em um novo contexto climático deve ser a prioridade.
Perspectivas Positivas	As marcas e os consumidores trabalharão juntos de novas maneiras para lidar com a incerteza.

Fonte: Adaptado de Intel Brasil, 2024.

3.5 O RELATÓRIO ETHOS

O modelo apresentado pelo Instituto Ethos segue uma estrutura de divulgação que compreende os três pilares da Sustentabilidade, Econômico, Social e Ambiental. Baseado no GRI, as informações contidas nele são padronizadas e transmitem aquilo que é relevante para os *stakeholders* (Instituto Ethos, 2007).

Todos os indicadores de sustentabilidade devem ser enquadrados nos pilares ambientais, sociais ou econômicos, além de incorporar os princípios da transparência e da relevância. O Modelo Ethos fornece indicativos nesta direção e destaca também que as empresas devem deixar claro a que ODS elas estão envolvidas e que dado sustenta a iniciativa (Instituto Ethos, 2007).

Se torna relevante para a compreensão do relatório o Princípio de Bellagio, desenvolvido em novembro de 1996 no Centro de Conferências em Bellagio, na Itália, para analisar os elementos necessários para a validação de Indicadores de

sustentabilidade quando necessário ponderar as particularidades da empresa, do setor e das leis locais. A síntese proposta reúne diretrizes para melhorar as atividades de avaliação, incluindo a escolha e concepção de indicadores, a sua interpretação e comunicação do resultado. O compilado deste trabalho ficou conhecido como Princípios de Bellagio e serve como diretriz para melhorar a aplicabilidade de indicadores em sustentabilidade à medida que avalia as condições de generalização (Instituto Ethos, 2007; Penteado; Duarte, 2014).

Os relatórios podem ser elaborados por empresas de todos os portes e setores, organizações governamentais, organizações não governamentais e outras entidades interessadas em demonstrar seu compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social e podem ser usados para comunicar seus stakeholders sobre o desempenho da organização em relação a questões ambientais, sociais e de governança. A base do relatório deve ser a materialidade, ou seja, focar nos temas mais relevantes para a organização e seus *stakeholders*, e deve seguir as diretrizes estabelecidas para garantir a consistência e a comparabilidade do relatório entre diferentes empresas (Penteado; Duarte, 2014). O resumo do Princípio de Bellagio é apresentado no Quadro 3.

Quadro 3: Quadro resumo que fundamenta do relatório Ethos a partir do Princípio de Bellagio

Princípio	Justificativa
Orientadores	Ser orientado por uma visão clara do desenvolvimento sustentável e os objetivos que definem essa visão
Perspectiva holística integrada	Incluir a revisão de todo o sistema, bem como suas partes;
Elementos essenciais	Considerar a equidade e a disparidade dentro da população atual e entre as gerações presentes e futuras, lidando com problemas como a utilização de recursos, excesso de consumo e da pobreza, direitos humanos e acesso aos serviços, conforme o caso; considerar as condições ecológicas das quais a vida depende
Escopo adequado	Adotar um horizonte de tempo longo o suficiente para capturar as duas escalas de tempo humana e dos ecossistemas, respondendo assim às necessidades das gerações futuras, bem como as atuais para curto prazo de tomada de decisão;
Foco na prática	Um número limitado de questões-chave para a análise;

Abertura	Tornar os métodos e dados que são usados acessível a todos; tornar explícitos todos os julgamentos, suposições e incertezas nos dados e interpretações;
Comunicação eficaz	Ser concebido para atender às necessidades do público e um conjunto de usuários
Ampla participação	Garantir a participação dos decisores para assegurar uma forte ligação com as políticas adotadas e ação resultante
Avaliação contínua	Ajustar as metas, estruturas e indicadores para que novas ideias sejam adquiridas
Capacitação institucional	Continuidade de avaliar o progresso rumo ao desenvolvimento sustentável

Fonte: O Autor

As últimas modificações implementadas no Relatório Ethos tinham por objetivo englobar empresas de pequeno e médio porte de forma a direcionar a construção de indicadores a partir de sua função quando não há possibilidade de obter o valor real. Alguns indicadores, por exemplo, são baseados nas análises de ciclo de vida, que além de complexas, são caras e podem ser obtidas por metodologias simplificadas como o cálculo de carbono equivalente (Instituto Ethos, 2019).

2.4.1 A COMPOSIÇÃO DO RELATÓRIO ETHOS

O relatório é dividido em 4 grandes áreas, conforme a Figura 1. A parte inicial do relatório é para compreender a atividade fim e o segmento de atuação. O primeiro bloco, relacionado à “Visão e Estratégia” tem por objetivo contextualizar a empresa em seu segmento de mercado, avaliar como a empresa declara seu compromisso, seus valores, suas metas, suas ações a nível estratégico e a forma como comunica seus *stakeholders* sobre sua visão em relação ao futuro sustentável.

Figura 1: Apresentação das quatro grandes áreas que compõem o relatório de sustentabilidade Ethos



Fonte: Adaptado de (INSTITUTO ETHOS, 2007)

No segundo bloco, a empresa expõe seu compromisso social. Nessa categoria, os indicadores têm o objetivo de avaliar a relação estabelecida com a comunidade, o engajamento com as pessoas, incluindo colaboradores internos e externos, bem como a interação com a população local. A empresa tem a oportunidade de destacar a promoção da diversidade, equidade, a contínua capacitação dos colaboradores e o bem-estar daqueles que trabalham na organização. Nesse contexto, a empresa pode apresentar seus investimentos em comunicação e outras iniciativas voluntárias que contribuam para o bem-estar local.

O terceiro bloco visa a prestação de contas, prezando pela transparência, confiabilidade e rastreabilidade das informações. Os princípios de governança são apresentados nesta seção bem como demais indicadores contábeis que demonstrem os resultados do exercício.

O último bloco é dedicado ao esclarecimento sobre as pautas ambientais. Nele são contemplados os gerenciamentos de resíduos, a mitigação do CO₂, que pode ser realizado pelas análises de ciclo de vida ou por métodos simplificados baseados no cálculo de carbono equivalente (pegada de carbono). Os indicadores nesta seção possuem forte dependência dos processos produtivos e das boas práticas operacionais que são desenvolvidas para minimizar e reutilizar resíduos até

seu descarte. Ao total, o relatório apresenta 130 questões, sendo 71 qualitativas e 59 quantitativas, o questionário Ethos está organizado da seguinte maneira, conforme o Quadro 4:

Quadro 4: Organização do Relatório Ethos por temas e subtemas

Tema	Justificativa
Valores, Transparência e Governança	Auto regulação
	Transparência com os stakeholders
Público Interno	Diálogo, participação e engajamento
	Respeito aos indivíduos
Meio Ambiente	Trabalho com dignidade
	Responsabilidade com as gerações futuras
	Gerenciamento dos impactos ambientais produzidos
Fornecedores	Seleção e avaliação de fornecedores para parcerias justas
Consumidores e clientes	Dimensão social do consumo
Comunidade	Relacionamento com as comunidades locais
	Ações sociais realizadas
Governo e Sociedade	Políticas de transparência
	Liderança social

Fonte: Adaptado de (INSTITUTO ETHOS, 2007)

Definidos os princípios macros que orientam a construção do relatório de Sustentabilidade do Instituto Ethos, é possível compreender a síntese proposta e seus resultados práticos para as organizações. De modo geral, os relatórios devem conter as seguintes informações.

Os principais elementos do Relatório são:

- 1- Perfil da organização: Informações sobre a empresa, missão, visão, valores, setor de atuação, principais produtos e serviços, localização geográfica e estrutura organizacional;

- 2- Mensagem da Direção ou carta do CEO: Uma declaração dos líderes da organização sobre o compromisso com a sustentabilidade e a sua importância no planejamento estratégico da empresa;
- 3- Relevância das Informações: Identificação e descrição dos temas mais relevantes para a organização e seus stakeholders;
- 4- Desempenho econômico: Informações financeiras, como receitas, lucros, investimentos e outros indicadores econômico;
- 5- Desempenho ambiental: Dados relacionados ao consumo de recursos naturais, emissões de gases de efeito estufa, gestão de resíduos, uso de energia renovável e outras informações ambientais;
- 6- Desempenho social: Inclui questões relacionadas à gestão de recursos humanos, saúde e segurança ocupacional, diversidade e igualdade de gênero, desenvolvimento de comunidades locais, entre outros aspectos sociais relevantes;
- 7- Governança corporativa: Informações sobre a estrutura de governança da empresa, políticas de ética, mecanismos de controle interno e práticas de transparência;
- 8- Engajamento de stakeholders: Detalhes sobre como a organização envolve seus stakeholders na tomada de decisões relacionadas a questões de sustentabilidade e como atende às suas necessidades e preocupações;
- 9- Metas e objetivos: Declaração de metas e compromissos da organização em relação a questões de sustentabilidade e responsabilidade corporativa, bem como os progressos realizados em relação a essas metas;
- 10- Certificações e reconhecimentos: Informações sobre certificações, prêmios e reconhecimentos recebidos pela empresa por suas práticas sustentáveis;

Ao final do relatório são apresentados 47 indicadores que compõem as 4 dimensões abordadas. O Instituto ressalta que os KPIs são importantes ferramentas para o diagnóstico de uma organização, mas que não há necessidade de apresentação integral dos 47 indicadores caso faça sentido para o segmento de atuação. Neste sentido, Lodi, (2000) ressalta que um dos princípios para uma boa governança é a pertinência, o que também é acompanhado por Penteado e Duarte, (2014).

2.4.2 RELATÓRIO ETHOS PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Para atender às novas demandas, o Instituto Ethos realizou uma parceria estratégica com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) a fim de desenvolver indicadores direcionados às empresas de pequeno e médio porte ou incapazes de levantar todas as informações para a construção do material original. No entendimento do Instituto, 98% das empresas brasileiras não teriam condições econômicas ou materiais para contemplar todos os pontos exigidos, sendo assim, seria necessário modificar a abordagem (Instituto Ethos, 2019).

O novo material é baseado no entendimento de que empresas que possuem o interesse genuíno em melhorarem suas práticas seguem os valores de uma boa administração com responsabilidade social, inovação, gestão financeira e administração, estratégia, integridade e relações com os empregados, fornecedores e clientes, entre outros temas, contribui com a geração de valor para os negócios e para a sociedade.

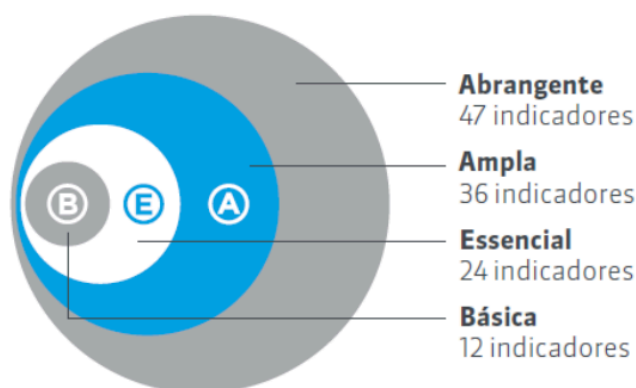
Neste ponto se faz necessário compreender o que é considerado uma pequena empresa. O Instituto Ethos e o SEBRAE utilizam a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei Complementar nº 123/2006) que sintetiza os conceitos de micro e pequena empresa ao considerar sua receita bruta anual. Microempresa é a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada ou o empresário que, com o devido registro nos órgãos competentes, aufera, em cada ano calendário, uma receita bruta igual ou inferior a R\$360 mil. Pequena Empresa ou Empresa de Pequeno Porte (EPP) é a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada ou o empresário que, com o devido registro nos órgãos competentes, aufera, no mercado nacional, em cada ano calendário, uma receita bruta acima de R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões. Caso a empresa obtenha receitas adicionais de exportação, até o limite de R\$4,8 milhões, ela continuará enquadrada como empresa de pequeno porte.

Uma análise mais profunda realizada em 2019 pelo Instituto Ethos em parceria com o SEBRAE e a Fundação Getúlio Vargas (FGV) reclassificou os

indicadores em termos de necessidade. Os 47 indicadores foram agrupados, conforme a Figura 2, e apresentados de forma a direcionar o que é básico, essencial, amplo e abrangente. Os propósitos para o desenvolvimento desses indicadores foram:

1. Atualizar os Indicadores do Instituto Ethos renovando aspectos e avanços do movimento de responsabilidade social no âmbito de pequenas empresas;
2. Torná-los mais simples, sem perder a consistência de sua proposta;
3. Auxiliar as empresas para uma aplicação útil e eficiente;
4. Visibilizar às empresas que os aplicam, proporcionando confidencialidade e sigilo em seu uso

Figura 2: Apresentação das quatro grandes áreas que compõe o relatório de sustentabilidade Ethos



Fonte: Adaptado de (INSTITUTO ETHOS, 2007)

No contexto das micro e pequenas empresas, os Indicadores Ethos abordam 4 dimensões, (Visão e Estratégia, Governança e Gestão, Social e Ambiental) condensados na forma de 12 indicadores mostrados no Quadro 5. As perguntas que compõem o relatório são apresentadas no ANEXO B.

Quadro 5: Resumo das 4 dimensões do relatório Ethos acompanhado dos 12 Indicadores

Dimensões	Visão e Estratégia	Gestão e Governança	Social	Ambiental
Quantidade de Indicadores	1	6	4	1
Indicadores	Estratégias para a Sustentabilidade	Programa de Integridade Gestão Financeira e Administração do Negócio Produtividade e Inovação Relacionamento e Gestão de Fornecedores Relacionamento com Consumidores ou Clientes Cumprimento das leis trabalhistas, tributárias e ambientais.	Relação com Empregados Compromisso com o Desenvolvimento Profissional Saúde e Segurança dos Empregados Relacionamento com a Comunidade	Uso Sustentável de Recursos Naturais e Insumos de Produção

Fonte: Adaptado de (INSTITUTO ETHOS, 2007)

A dimensão “Visão Estratégica” visa a compreender a participação dos pilares da sustentabilidade no posicionamento da empresa a partir da sua missão, visão e valor. Além disso, busca-se identificar a aderência da sustentabilidade ao planejamento estratégico da organização.

A dimensão “Gestão e Governança” possui o maior grupo de indicadores e aborda questões internas e administrativas da empresa. Aborda a integridade e a implementação de programas que visam a transparência e práticas anticorrupção, gestão financeira, dados sobre a produtividade e inovação em processos, Relacionamento com clientes, fornecedores e cumprimento das leis vigentes.

A transparência e a integridade das informações apresentadas pelas empresas têm um papel especialmente importante para a sustentabilidade uma vez que respalda todas as demais informações. Como parte do guarda-chuva da Governança, as boas práticas gerenciais, definição de critérios aceitáveis na conduta dos sócios e gestores e a adoção de melhorias gerenciais de forma voluntária compreendem este indicador.

Na avaliação dos stakeholders, a profundidade com que a empresa avalia e audita seus parceiros é questionada. A nível estratégico, a determinação do poder de negociação com os fornecedores e o mapeamento crítico de cada *player* que participa diretamente da atividade fim da empresa a fim de avaliar se a empresa reconhece quais são os principais ofensores. Em relação aos prestadores de serviço, a comprovação de idoneidade e a formalização em contrato de cláusulas que exigem conformidade com as leis trabalhistas, tributárias, sanitárias, ambientais entre outras necessárias para o exercício legal ético do trabalho quando aplicadas.

Por fim, no nível de clientes, a governança assume a dimensão da eficiência com que a empresa se propõe a resolver problemas de clientes. Neste indicador também é abordado os treinamentos para as equipes, pesquisas de satisfação e o uso da representatividade na propaganda da empresa.

A dimensão “Social” avalia a relação com os empregados, a Saúde e segurança na empresa, o desenvolvimento dos colaboradores dentro da organização e relacionamento da empresa com a comunidade. A saúde ocupacional se relaciona com os meios materiais que os colaboradores recebem para o cumprimento de suas atividades de forma segura, como a distribuição de EPIs, boas condições de trabalho. Além disso, este indicador aborda os instrumentos legais para combater e denunciar casos de assédio moral. A relação da empresa com a comunidade é medida através de ações de voluntariado, doações para a comunidade e canais de comunicação de fácil acesso.

A dimensão “Ambiental” é condensada em apenas um indicador que mensura a utilização de energias renováveis, a geração de resíduos, as ações tomadas para conter o aquecimento global e medidas para reduzir o uso de materiais e energia nas instalações.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é aplicar o relatório de sustentabilidade apresentado pelo Instituto Ethos em uma empresa de pequeno porte no setor de exportação de pedras semipreciosas no contexto brasileiro.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Avaliar o Indicador Ethos na empresa de pequeno porte e avaliar a pontuação nos pilares do relatório;
- b) Identificar quais informações as empresas possuem relacionadas à sua atividade que já dão subsídios para a elaboração de KPIs visando a construção do relatório de sustentabilidade.
- c) Definir a estratégia de comunicação adequada para que os indicadores possam ser utilizados

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

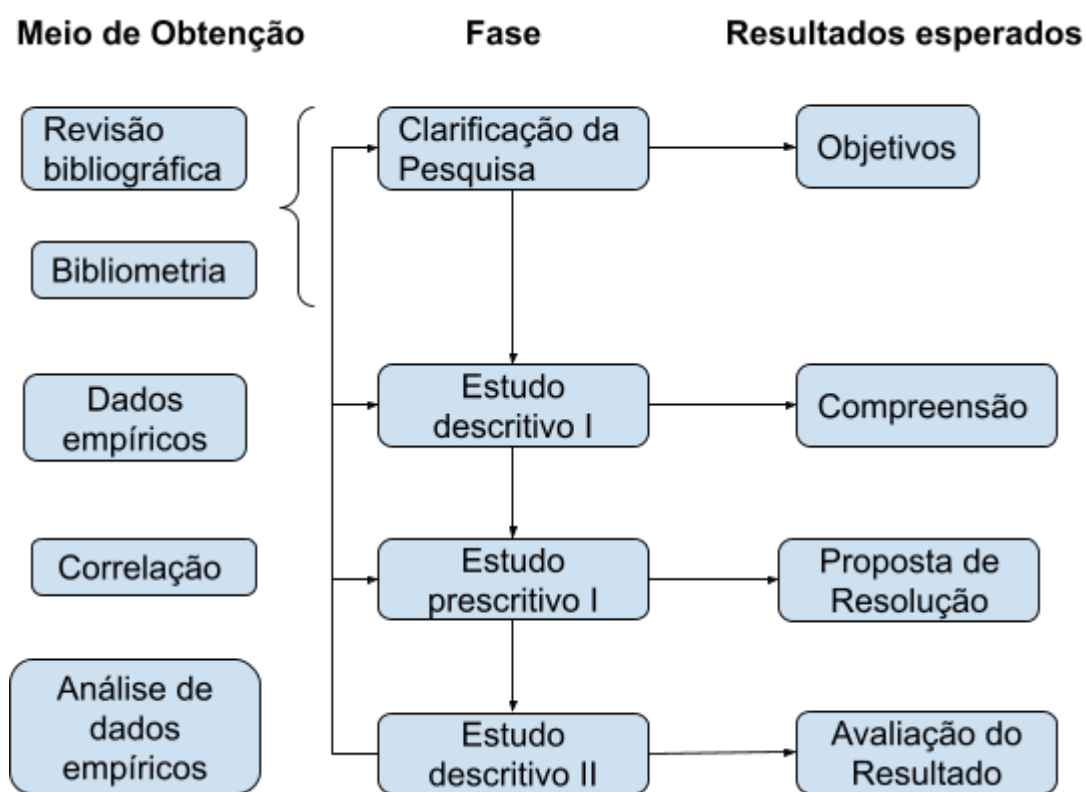
O trabalho conduzido leva em consideração apenas a análise dos indicadores pela empresa. Dessa forma, o viés obtido a partir do que é relevante para o stakeholder 'Cliente' fica restrito à visão do que a empresa considera importante para ele. Entretanto, essa limitação não é absoluta, uma vez que o gestor mantém constante contato com seus clientes e conhece o mercado dado o grau de maturidade da organização trabalhada. Essa limitação se aplica a toda a cadeia de *stakeholders*.

A escolha do relatório e dos indicadores leva em consideração variáveis organizacionais que são particulares da organização, não podendo ser generalizadas sem antes uma análise mais profunda a respeito da empresa, da atividade, do setor de atuação e suas eventuais necessidades ou demandas.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos desenvolvidos para atender aos objetivos do trabalho são baseados no *Design Research Methodology* (DRM) apresentados por Blessing e Chakrabarti (2009), conforme Figura 3. A vantagem desta abordagem é poder avaliar hipóteses, ainda que teóricas, juntamente com a prática através de um sistema dedutivo-hipotético para desenvolver KPIs que atendam aos requisitos teóricos e empíricos no contexto das organizações.

Figura 3: Representação esquemática do modelo DRM



Fonte: Adaptado de Blessing e Chakrabarti (2009)

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Na primeira fase, “Clarificação da Pesquisa”, as formulações teóricas são apresentadas a fim da obtenção do respaldo científico através de uma pesquisa bibliográfica. Esta etapa orienta a revisão da literatura na direção do objetivo apresentado.

4.1.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O embasamento teórico é feito por meio de uma revisão bibliográfica que respalda os temas relevantes para este trabalho. As macro áreas foram: sustentabilidade, sustentabilidade empresarial, relatórios sustentáveis, indicadores e comunicação em sustentabilidade. O levantamento apresentado ao longo da revisão de literatura direciona os estudos e orienta todo o desenvolvimento do trabalho.

No contexto deste trabalho, a revisão bibliográfica assume o papel de garantidor das informações apresentadas, sendo utilizadas posteriormente como respaldo técnico. Portanto, esta etapa foi desenvolvida para avaliar a empresa no seu próprio contexto de atuação.

4.1.2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

Levando em consideração a abrangência e a multidisciplinariedade dos estudos de indicadores voltados à sustentabilidade, foi realizada uma análise bibliométrica a partir do *journal* Sustainability, um dos mais conceituados da área. Como parte da metodologia proposta, as lacunas de conhecimento e a evolução do estado da arte são avaliadas de forma sistêmica (Meho; Yang, 2007).

A palavra pesquisada foi “Sustainable Development” (Desenvolvimento Sustentável). Os *clusters* foram agrupados em níveis hierárquicos de força a partir do procedimento matemático descrito abaixo. A análise foi realizada com o auxílio do *software free* VosViewer. Foi considerada a análise de co-concorrência pelo método de contagem total a partir das palavras chaves referenciadas pelos autores.

Além disso, define-se apenas palavras cuja ocorrência tenha sido igual ou superior a 10 citações para melhorar a significância limitadas a 50.

A fundamentação matemática dos métodos de avaliação das análises bibliométricas encontra suporte em diferentes artigos (Van Eck; Waltman; 2021; Moral-Muñoz Et Al., 2020; Borg; 2011), apesar disso, não há consenso sobre a técnica mais adequada para normalização dos bancos de dados, cabendo ao pesquisador a definição da que melhor se enquadra a seu objetivo. Sendo assim, este trabalho considerou a associação de forças, sendo este um método probabilístico direto que objetiva a minimização dos resíduos calculados com base no número de citações de forma a ponderar sua ocorrência e suas demais relações com as palavras chaves.

As operações matemáticas realizadas na construção dos indicadores de força relativa é baseada em *links* e inicia com a definição do objeto a ser investigado em um espaço com n objetos, sendo n um número inteiro e maior que 0. O número de objetos considerados é chamado de m , sendo m inteiro e maior que 0. A matriz de ocorrência denominada “O” tem a ordem $m \times n$ sendo que cada linha de “O” representa o número de objetos m em que a análise de co-ocorrências é realizada. Por fim, resta atribuir à Matriz “O” os valores das linhas e das colunas, sendo o elemento o elemento representado na k -ésima linha e i -ésima coluna de “O”.

A matriz de co-ocorrência dos objetos definidos em n são simétricos e não negativos com tamanho $m \times n$. Define-se numericamente que a matriz C representa este resultado e que cada elemento em linha (i) e em coluna (j) é representado por c_{ij} . Portanto, a matriz de co-ocorrência tem o formato da Equação 1. c_{ij}

$$c_{ij} = \sum_{k=1}^m o_{ki} o_{kj} \quad (1)$$

A associação de força utilizada pelos VOSviewer (*association strength*) é apresentada como o número de ocorrências e é baseado no método de similaridade diretas através das seguintes funções (2) e (3):

$$s_{ij} = c_{ii} \sum_{k=1}^m o_{ki} \quad (2)$$

$$s_{ij} = c_{ii} \sum_{j=1, j \neq i}^m c_{ij} \quad (3)$$

Onde s_{ij} é o número total de ocorrência/co-ocorrência do objeto i . A técnica de similaridade definida na resolução das Equações 3 e 4 são funções de $S(c_{ij}, s_i, s_{ij})$ e, de acordo com Van Eck e Waltamn (2009), necessitam de 3 propriedades para a resolução

1 - A função precisa estar contida o domínio $Ds = \{S(c_{ij}, s_i, s_j)\} \in \mathbb{R}^3 \mid 0 \leq c_{ij} \leq \min(s_i, s_j) \text{ com } s_i, s_j > 0\}$

2 - O domínio de $S(c_{ij}, s_i, s_j)$ é um subgrupo de \mathbb{R}

3 - $S(c_{ij}, s_i, s_j)$ é simétrica em s_i e s_j

Com a solução matricial, o VOSviewer constrói os clusters onde a matriz de similaridade é definida a partir da matriz de co-ocorrência. A construção do mapa precisa considerar a diferença entre o número total de ocorrências ou co-ocorrências dos objetos que compõem a matriz, neste caso, uma matriz de similaridade obtida pela normalização de uma matriz de co-ocorrências é aplicada. Uma nova associação de força é realizada e a matriz pondera índice de afinidade probabilística apresentada na equação 4.

$$s_{ij} = \frac{c_{ij}}{w_i w_j} \quad (4)$$

Onde, c_{ij} é o número de co-ocorrências entre os objetos i e j , w_i e w_j representam, respectivamente, o número total de co-ocorrências entre i e j , ou o número total de ocorrências de i e j . Conclui-se que s_{ij} é proporcional à razão entre c_{ij} e $w_i w_j$, assumindo-se que a ocorrência de i e j são valores independentes estatisticamente. Essa técnica é conhecida como VOS. Um dos objetivos dessa ferramenta matemática é garantir que a distância entre quaisquer pares i e j refletirão sua similaridade s_{ij} seja mais precisa, portanto, é necessário minimizar a soma ponderada do quadrado das distâncias euclidianas entre os pares de objetos formados Equação 5, onde o vetor x_i é a localização do objeto i no mapa euclidiano e a minimização da função-objetivo é obtida pela Equação 6.

$$V(x_i \dots x_n) = \sum_{i < j} s_{ij} \cdot \|x_i - x_n\|^2 \quad (5)$$

$$s_{ij} = \frac{2}{n(n-1)} \sum_{i < j} \|x_i - x_n\| = 1 \quad (6)$$

A solução numérica exige que o problema restrito seja transformado em não restrito através do algoritmo de majoração baseado no SMACOF (*Scaling by Majorizing a Complicated Function*). Explicações mais completas sobre o método matemático podem ser encontradas em Borg (2011).

A última etapa é a operação de translação, rotação e reflexão dos mapas para a visualização uma vez que o procedimento descrito até aqui objetiva gerar a construção de *clusters* a partir da força relativa gerada pelos links criados, o que é possível pois a função de minimização possui solução global única. A matemática apresentada neste trabalho é simplificada e visa explicar o procedimento utilizado juntamente com o VOSviewer para gerar os *clusters*. Uma descrição algébrica mais robusta possui considerações matemáticas não apresentadas aqui e podem ser encontradas em (Van Eck; Waltman, 2009, 2010).

4.2 ESTUDO DESCRITIVO I

A segunda fase, “Estudo Descritivo I”, é onde ocorre o refinamento da Clarificação da Pesquisa através da sua aplicabilidade mediante dados empíricos da empresa, análises situacionais e as complexidades de implementação. Para o presente trabalho, esta etapa consistiu na análise do contexto organizacional em seu sentido mais amplo dentro de um mercado segmentado definido. A avaliação dos resultados em termos de indicadores sustentáveis encontrou sustentação na aplicação da ferramenta de diagnóstico do Instituto Ethos. Os conceitos apresentados na fase de Classificação de Pesquisa foram aplicados à organização a fim de personalizar os resultados e orientar a próxima fase para realização do aprofundamento.

O diagnóstico visou compreender como a empresa se posicionou perante o mercado e frente aos seus concorrentes. Uma análise documental avaliou a atividade fim, a destinação de seus resíduos gerados, o faturamento, o número de funcionário e o demonstrativo de resultados operacionais. Conforme Lodi (2000), torna-se imprescindível que as informações prestadas pelas organizações sejam documentadas e validadas, portanto, esta etapa foi utilizada para avaliar a transparência dos resultados obtidos.

Como parte do contexto organizacional, a declaração da missão, visão e valor no Contrato Social foram observados. Ainda, avaliou-se a integração das práticas sustentáveis ao planejamento estratégico da empresa e os possíveis benefícios na adoção de um relatório para comunicação de resultado para os *stakeholders* como forma de se diferenciar no mercado.

4.3 ESTUDO PRESCRITIVO

O Estudo Prescritivo é onde o conhecimento tácito passa a ter maior importância na orientação da solução. Por meio da experiência empírica, os resultados pretendidos passam a ser analisados pelas lentes da realidade, neste caso, no contexto da organização. Para o presente trabalho, as condições materiais representam a intersecção entre o posicionamento da empresa, o planejamento estratégico, as ações realizadas e o relatório de sustentabilidade para uma posterior construção de um dashboard sustentável para a empresa comunicar seus *stakeholders*.

O método utilizado considera a prescrição como um estudo de caso à medida que o encaminhamento da solução envolve uma investigação empírica e específica, não cabendo generalizações sem prévio estudo. O estudo prescritivo tem foco apenas no contexto intra-organizacional, portanto, desconsidera as externalidades, que foram apresentadas e consideradas no Estudo Descritivo I. Um dos focos desta seção foi a identificação de barreiras para a implementação dos indicadores sustentáveis. Como apresentado por Blessing e Chakrabarti, (2009), à medida que o estudo prescritivo ocorre, pode ser necessário retornar à literatura para aprofundar conteúdos verificados na etapa do estudo prescritivo. Para a realização desta etapa,

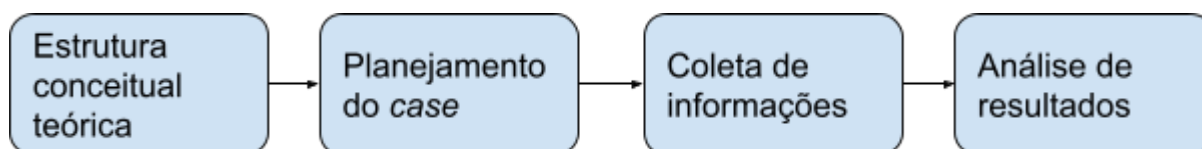
o aprofundamento necessário ocorreu através de uma entrevista com o gestor da empresa.

4.3.1 ENTREVISTA COM O GESTOR

Definindo a empresa como centro da rede, entende-se ser relevante a percepção do gestor sobre as estratégias voltadas à sustentabilidade. A entrevista é realizada a partir do referencial teórico consultado e do diagnóstico empresarial realizado no Estudo Prescritivo I. O propósito da entrevista é investigar o comprometimento, as intenções e a relevância desses aspectos, sob a perspectiva da empresa.

A entrevista foi conduzida de forma exploratória a partir de um modelo conceitual-teórico obtido por meio da revisão teórica e da análise bibliométrica realizada nas etapas anteriores, cujos resultados já foram analisados. A metodologia para a entrevista segue a seguinte lógica, conforme Figura 4 e o roteiro está no Anexo A.

Figura 4: Representação das etapas do estudo de caso para a condução das entrevistas



Fonte: Adaptado de Miguel (2012).

O planejamento do case envolveu a pré-seleção das perguntas a serem respondidas e quais dados devem constar para a resolução do problema de pesquisa. A coleta de dados é a entrevista em si, conduzida de forma presencial cujo objetivo era dar espaço ao interlocutor responder e explicar sua resposta. A análise de dados complementou a revisão bibliográfica e direcionou a solução a partir do ponto de vista da empresa sobre a sustentabilidade, seus indicadores e o desenvolvimento de um plano de comunicação dos resultados obtidos.

4.3.2 ANÁLISE DE DADOS

A entrevista com o gestor foi integrada ao diagnóstico da empresa e determina o direcionamento do trabalho. Sob a perspectiva do relatório de sustentabilidade, a relevância das dimensões toma forma quando se tornam significantes para a organização. Sendo assim, os principais resultados da entrevista, do relatório de sustentabilidade e da análise organizacional fornecem as informações necessárias para determinar o posicionamento da empresa e encaminhar uma proposta de solução que seja correta do ponto de vista técnico, pertinente à nível organizacional e relevante para o mercado.

4.4 ESTUDO DESCRITIVO II

Na última fase, o “Estudo descritivo II” ocorreu a integração entre as diferentes partes do trabalho, a revisão bibliográfica, a análise bibliométrica, o relatório de sustentabilidade e o diagnóstico da empresa e a visão do gestor. Inicialmente, avaliou-se a aplicabilidade dos indicadores de sustentabilidade do relatório Ethos na empresa alvo deste trabalho. A análise do mercado e de seu segmento de atuação condicionaram a proposta de solução para determinar quais e como os indicadores devem ser utilizados para uma comunicação eficiente aos *stakeholders*.

5 RESULTADOS

5.1 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

A visualização dos clusters é apresentada na Figura 5. A análise revelou a existência de quatro grandes grupos com alto grau de heterogeneidade, formados em torno da palavra “Desenvolvimento Sustentável”. Matematicamente, essa palavra se enquadra no cluster verde, compreendido por efeitos sociais e econômicos, Nações Unidas e cadeia de suprimentos com foco em alimentos.

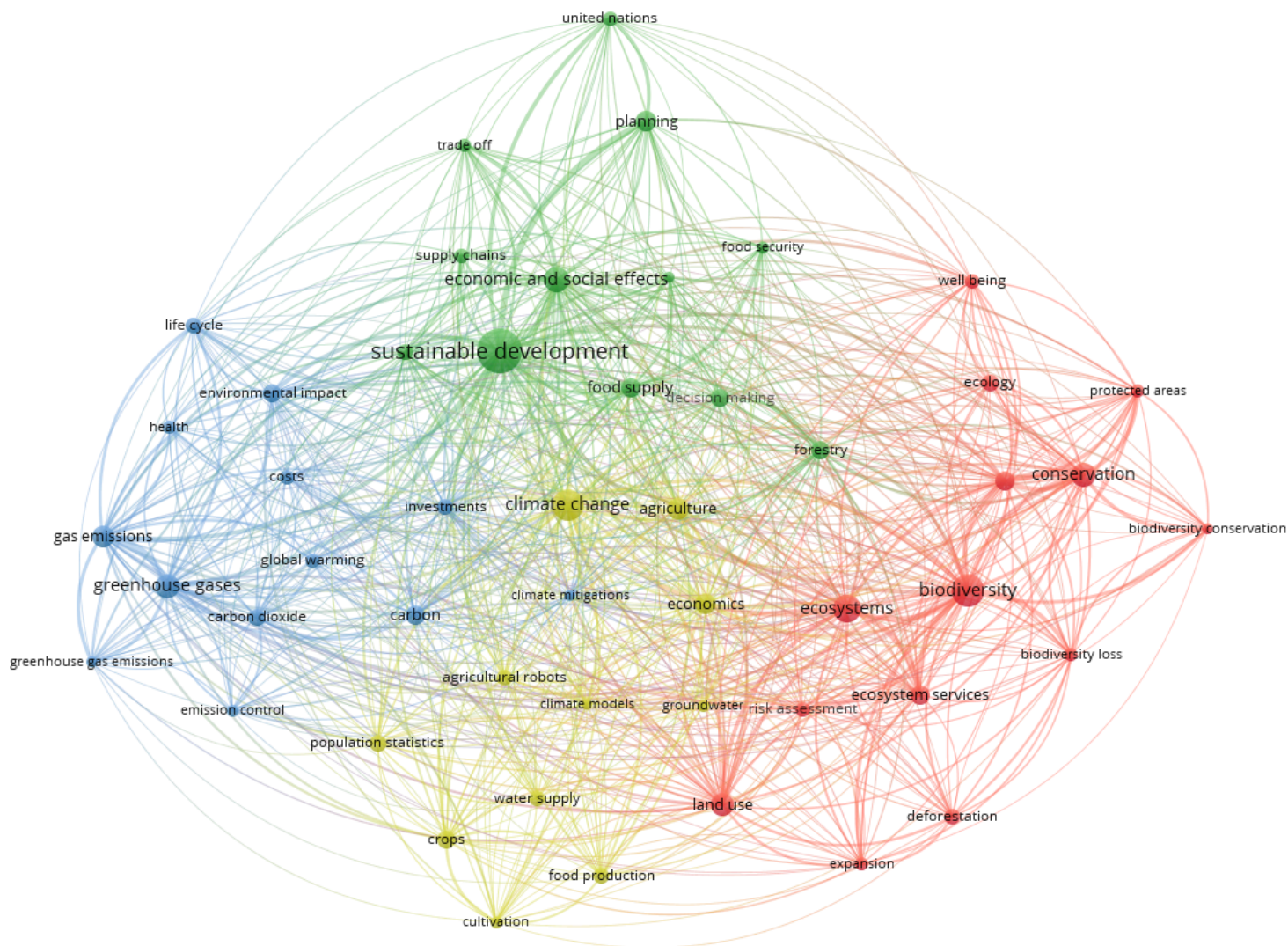
O segundo cluster é o amarelo e é representado pelas mudanças climáticas. Esse bloco contempla a economia em seu sentido macroscópico, águas subterrâneas, migrações populacionais e agricultura. O agrupamento e as ligações mostram conexões entre o modo de produção atual e sua contribuição para o aquecimento global.

O terceiro cluster é o vermelho, formado pelas palavras associadas à biodiversidade. Dos blocos analisados, é o mais homogêneo e identificado pela preocupação com a manutenção dos ecossistemas. Além das palavras já mencionadas, inclui-se o uso da terra, análise de risco ambiental e conservação.

O quarto cluster é o azul, formado pelas palavras associadas aos gases do efeito estufa. Esse bloco apresenta associações com as estratégias de mitigação, controle de poluentes, dióxido de carbono, impacto ambiental e custos associados aos processos de mitigação. Mais voltado aos problemas de fim de tubo, este cluster apresenta links mais fortes com a medição de carbono, ressaltando que o dióxido de carbono é o principal gás associado ao efeito estufa.

Para o presente trabalho, a heterogeneidade dos *clusters* mostra que o Desenvolvimento Sustentável é um tema em construção com diversas interconexões entre as áreas. Os *insights* da análise bibliométrica mostram que as mudanças climáticas, preocupação com a biodiversidade, mensuração do efeito estufa e impactos socioeconômicos são macro áreas que, apesar de interconectadas, possuem desdobramentos próprios para aprofundamentos.

Figura 5: Visualização dos clusters gerados a partir da palavra Desenvolvimento Sustentável.



Fonte: Adaptado de VosViewer

5.2 CONTEXTO DA EMPRESA

Fundada em 2017 por 4 sócios com igual participação na divisão societária, a empresa objeto deste estudo tem sede em Soledade, Rio Grande do Sul. Enquadrada no Código de Descrição da Atividade Econômica Principal pelo número 46.89-3-01 - Comércio atacadista de produtos de extração mineral, exceto combustíveis, a empresa denomina para fins de anonimato como ECRK apresenta a seguintes atividades secundárias:

- 32.11-6-01 - Lapidação de gemas;
- 46.19-2-00 - Representantes comerciais e agentes do comércio de mercadorias em geral não especializado;
- 46.49-4-10 - Comércio atacadista de jóias, relógio e bijuterias, inclusive pedras semipreciosas lapidadas.

Apesar da sede ser na cidade de Soledade, há um ponto alugado em Porto Alegre para fins de reunião, funcionando como uma sala comercial. A empresa em questão se destaca na comercialização de pedras semipreciosas e seu principal foco é a exportação de seus produtos. Como muitas empresas deste segmento, a maior demanda está fora do território nacional e o Brasil é um dos principais players exportadores.

A cidade de Soledade, juntamente com Ametista são conhecidas pela comercialização de pedras semipreciosas, principalmente a ametista e o quartzo. Embora não únicas, essas duas pedras representam a maior a maior parte do volume de exportação do Brasil neste segmento. Dados do Intracen.org, apontam que em 2018, o mercado importou cerca de USD 2.300.000,00 de pedras semipreciosas, com destaque para os Estados Unidos com *share* de 23%. Em termos de exportação, o mercado é liderado pela China e Hong Kong com 21% de *share*. O Brasil ocupa a 8ª posição, com USD 83,330,000.

O setor de atuação da empresa compreendido especificamente no NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) 7116.20.90 tem 63% de toda exportação brasileira proveniente do Rio Grande do Sul e esse número tende a aumentar SECEX, 2014). De fato, a exportação brasileira compreendida neste NCM, segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior 7116.20.90 (SECEX, 2014), teve um crescimento ao longo da série histórica desde 2000, especialmente entre 2020 e 2021 com 83%, patamar mantido em 2022 com 6% de crescimento. A queda registrada em 2023 é atribuída aos conflitos internacionais que reduzem a procura por produtos considerados não essenciais. A Figura 6 representa o valor comercializado pelo Brasil.

Figura 6: Exportações brasileiras sobre o NCM 7116.20.90 entre 2000 - 2023



Fonte: O autor. Adaptado de SECEX

5.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

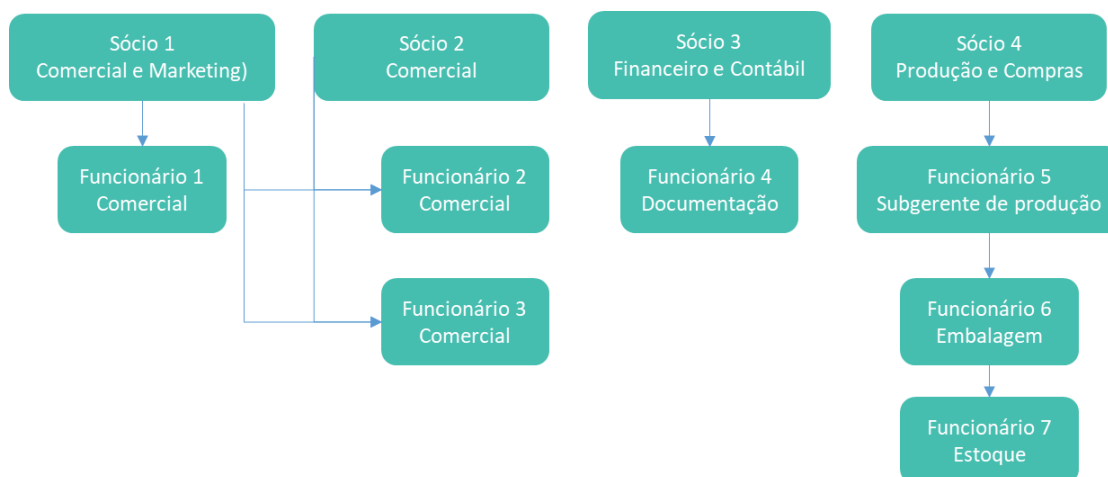
Para iniciar, é importante analisar o grau de complexidade da organização e considerar a atividade fim da empresa. Os sócios se dividem e atuam como representantes últimos de cada departamento. Embora não haja uma formalização dos cargos, internamente é visível a segmentação. O sócio 3, com representação legal da Sociedade, responde pela parte administrativa da empresa, sendo ele responsável pela parte Administrativa e Financeira. A ECRK contrata uma empresa de contabilidade para realizar a contabilidade (requisito legal) e auditar as prestações de contas.

O sócio 1 é responsável pelo Comercial, sendo ele o principal responsável pelo fechamento de negócios, apesar de não ser o único com a prerrogativa de concretizar parcerias em prol da empresa. Atua também na prospecção de novos clientes além de representar a empresa em eventos e feiras internacionais. Com dedicação não exclusiva, realiza o acompanhamento dos canais de vendas e monitora os movimentos do mercado.

O sócio 4, atua na produção e na logística. Ele é responsável por garantir a integridade e a qualidade dos produtos comercializados e atua no levantamento de

fornecedores de matéria prima. Como reside na cidade de Soledade, possui maior contato com a comunidade e lida diretamente com os funcionários que trabalham na preparação e no envio dos produtos. A Figura 7 representa o organograma da organização.

Figura 7: Organograma da Empresa ECRK



Fonte: O autor

5.3.1 OBJETIVOS DA EMPRESA

Para compreender a empresa, é fundamental avaliar como a declaração de seus objetivos proporciona direcionamento para visões de longo prazo, além de contribuir para o desenvolvimento de seu planejamento estratégico. No Contrato Social da ECRK, o objetivo da empresa é declarado da seguinte maneira:

A Sociedade tem por objeto desenvolver, fornecer e comercializar bens e serviços relacionados a decoração, joalheria e minerais de pedras preciosas e semipreciosas

com honestidade, ética, melhoria contínua, sustentabilidade e foco nas pessoas. O exercício das atividades relacionadas ao objeto social da Sociedade deverá considerar:

- Os interesses de curto e longo prazo da Sociedade e de seus sócios;
- Os efeitos econômicos, sociais, ambientais, e jurídicos de curto e longo prazo das operações da Sociedade em relação aos empregados ativos, fornecedores, consumidores e demais credores da Sociedade e de suas

subsidiárias, como também em relação à comunidade em que ela atua local e globalmente.

É notável que a formalização de seus objetivos já deixa claro o compromisso com a Sustentabilidade. Além disso, a sinergia entre a missão, visão e valor estão apresentados abaixo.

5.3.2 MISSÃO

Ao analisar os aspectos norteadores, pode-se chegar na missão principal da ECRK, ou seja, “seu papel em relação aos diferentes públicos (stakeholders) com quem se relaciona” (BORN, 2007). A empresa declara sua missão na página principal como sendo:

“Desenvolvendo e fornecendo com excelência pedras semipreciosas, jóias e minerais de origem brasileira para casas e decorações”.

5.3.3 VISÃO

Cabe à visão estipular os objetivos gerais da empresa. Tais objetivos não precisam de um “prazo de validade” e podem continuar os mesmos por toda a vida útil da empresa. A definição da visão ajudará a empresa a não somente se organizar para alcançar suas metas, mas também a desafiará para que se chegue onde se deseja. Declarado em sua página como:

“Ser referência na exportação de pedras para todo o mundo”.

De forma simples e direta, o foco da Organização é a exportação, e todo conteúdo está em Inglês desde o site de compras até a comunicação desenvolvida é para o este cliente, inclusive, as transações financeiras são apresentadas em dólares.

5.3.4 VALORES

Já os valores, segundo Born (2007), são os responsáveis por estipular a cultura organizacional da empresa, ou seja, a conduta a ser tomada pela empresa e seus funcionários. Os valores são os princípios éticos que devem ser levados em conta em cada decisão a ser tomada pela empresa. A exemplo da missão e da visão, os valores organizacionais estão no site e é definido da seguinte forma:

“Honestidade, Sustentabilidade e Melhoria Contínua, Ética, Focada nas Pessoas”.

5.3.5 CLIENTES

Os clientes da ECRK são varejistas e atacadistas que revendem os produtos da empresa nos seus respectivos mercados aplicando uma margem sobre eles. Normalmente são compras inferiores a um palete fechado e possuem de 3 - 5 SKU's por nota fiscal com média de 3 pedidos por ano.

Pesquisas recentes realizadas pela empresa com seus clientes em parceria com o Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX) em 2022 sintetizou aquilo que o cliente considera e valoriza na hora de escolher uma empresa para importar pedras semipreciosas. Foram observados como relevantes os seguintes atributos:

1. Preço;
2. Variedade de produtos;
3. Tempo de Entrega;
4. Quantidade Mínima de Compra;
5. Controle de Qualidade;
6. Atendimento ao cliente personalizado e rápido;
7. Facilidade de compra online via e-commerce.

5.4 ANÁLISE DE CONCORRENTES

Como o objetivo da ECRK é a exportação de pedras semipreciosas, uma análise macroscópica aponta que toda empresa que também exporta é uma concorrente direta. Entretanto, algumas segmentações de mercado precisam ser feitas. Primeiramente, as pedras exportadas são majoritariamente ágata e ametista. Ainda na definição do mercado, os produtos exportados são pedras já lapidadas prontas para seu uso final. Em termos de produto, se torna um concorrente de toda empresa exportadora de ametista, quartzo e ágata já lapidadas e prontas para o consumidor final.

Em questões geográficas, apesar da cidade de Soledade, RS, não ser a única cidade notavelmente conhecida pela exportação de ametista, ágata e quartzo, essa região do Brasil possui as maiores reservas desses minerais do mundo, de acordo com a Sociedade Brasileira de Geologia. Entretanto, ao compreender a dinâmica do mercado de exportação, fica visível que diversas empresas vendem no comércio eletrônico produtos iguais ou similares, sendo assim, não é possível atribuir efeitos de localismo na definição dos concorrentes.

Outra característica relevante para o comércio de pedras semipreciosas em Soledade é o *cluster* formado na região. A maioria das empresas são focadas na exportação de grandes volumes (a partir de 1 palete, ou 280 caixas). Uma prática observada é o direcionamento de clientes quando o tipo de pedido não é atendido pela empresa. Esse modelo de negócio similar a um atacado não é considerado um concorrente da ECRK, apesar de não ser descartado que em algum momento essas empresas possam concorrer no segmento de menores lotes.

Juntamente com a empresa, foram traçados os seguintes concorrentes como relevantes no segmento de mercado, levando em consideração os produtos oferecidos, o tipo de cliente, os canais de vendas e o posicionamento da empresa, define-se como concorrentes as seguintes empresas.

5.4.1 CONCORRENTE 1 - CASA DAS PEDRAS

Empresa com sede em Soledade, é uma das maiores da região no comércio atacadista. A Casa das Pedras foi selecionada porque, além de atuar na exportação, possui um canal de vendas dedicado ao público brasileiro, assim como a ECRK. Devido a seu porte, acaba abastecendo outras empresas da região que tenham foco na exportação. Apesar de ter sido escolhida, a Casa das Pedras representa de forma fidedigna quase todas as empresas que vendem pedras semipreciosas da região de Soledade.

A empresa não menciona o processo de produção nem outras informações relacionadas à sustentabilidade. Seu diferencial é o amplo mix de produtos oferecidos, além de estar há mais de 25 anos no mercado. Também não há menção sobre missão, visão e valores da empresa em suas páginas. Embora a Casa da Pedras não seja voltada ao comércio exterior, possui porte e canais de fácil acesso para ingressar neste segmento, portanto é considerada um potencial competidor.

5.4.2 CONCORRENTE 2 - ORIGEMS - LGB1

Empresa de Porto Alegre com foco na exportação. Atua nos mesmos canais que a ECRK e possui forte presença nas plataformas de comércio eletrônico. O pedido mínimo é de USD 600,00. Em termos de sustentabilidade, a empresa declara sua ética de conduta, além de esclarecer como é o processo de aquisição dos produtos comercializados. As informações são superficiais e tentam reforçar a ideia de credibilidade por parte do discurso, mesmo que não haja qualquer outro elemento de comprovação.

Há uma declaração de que todos os parceiros atuam de forma legal no Brasil e suas práticas visam reduzir o impacto ambiental causado, mesmo sem apresentar informações quantitativas ou qualitativas. A empresa também comunica que seus preços são superiores aos praticados pelos concorrentes, atribuindo isso ao esforço de trabalhar com produtos de maior qualidade sem danificar o planeta, além de fomentar comércios locais.

5.4.3 CONCORRENTE 3 - NATIVAGEMS

Localizada em Porto Alegre, a Nativagens possui foco na exportação e também atua nos mesmos canais da ECRK. Um dos diferenciais da empresa são os selos de certificação Alibaba Gold Supplier e *Paypal Security*, que são apresentados com certo destaque mesmo que fora de um contexto específico.

A empresa possui uma seção em sua página chamada "Fonte Verde", onde declara a participação na *The Responsible Minerals Initiative* (RMI), utilizada por empresas deste segmento extratoras de matéria-prima para avaliar a cadeia de fornecimento.

Dada a semelhança entre o portfólio de produtos, a estratégia comercial, a presença de selos destacando os processos e uma iniciativa enquadrada como sustentável, a NATIVAGEMS foi escolhida como a principal concorrente no setor.

5.4.4 CONCORRENTE 4 - ROCK PARADISE

Com sede em Chatsworth, Califórnia, no Estados Unidos, a Rock Paradise atua na exportação de pedras semipreciosas, entretanto, a empresa oferece explicações mais detalhadas sobre a relação de pedras relacionadas a cada signo, utilização para abertura de chakras e propriedades mágicas de cada ornamento. Como a Califórnia não é um produtor, os produtos vendidos são provenientes de diversas partes do globo.

A empresa não possui apresentação de missão, visão ou valor na site, tão pouco menção à sustentabilidade. A empresa menciona que viaja o mundo para conhecer os melhores produtos para seus clientes.

5.5 ENTREVISTA COM O GESTOR

Com a compreensão acerca do tema de pesquisa, bem como do posicionamento da empresa ECRK, foi realizada a entrevista com o Gestor 1. Com 10 anos de experiência no setor de exportação de jóias semi preciosas, o

entrevistado já atua na na área de *Sales e Marketing* além de ser o gestor que está liderando o projeto de desenvolvimento e comunicação em sustentabilidade da empresa.

Segue a estrutura da entrevista e os principais resultados obtidos com cada uma das perguntas:

1. De onde surgiu o interesse por parte da empresa para buscar práticas sustentáveis?

O gestor destaca que um dos objetivos da empresa, desde sua fundação, era adotar práticas sustentáveis. Ele menciona que o nome da empresa já sugere essa preocupação e que caminhar nessa direção seria realizar um sonho. Durante a entrevista, ele enfatiza que o mercado global está olhando para a sustentabilidade e busca ações e iniciativas que sejam enquadradas dessa forma. Além disso, destaca que, embora não seja expressivo, já houve clientes perguntando sobre as práticas sustentáveis da empresa. Atualmente, as ações estão mais focadas no reaproveitamento de resíduos, reduzindo o potencial poluidor e encontrando maneiras de tornar mais eficiente a gestão da empresa.

O gestor finaliza afirmando que questionamentos sobre práticas sustentáveis estão surgindo em outros players da cadeia, o que torna essa temática uma demanda de mercado, mesmo que de forma latente. Quando questionado sobre quem mais na cadeia é questionado, o gestor não hesita em falar no setor de transporte, o que engloba toda a logística das operações de entrega e recebimento e no setor de extração, que é o segmento industrial. Embora a ECRK não seja uma empresa com atividades industriais, faz parte do hub de empresas que exercem atividades de extração, o que as tornam alvos de determinados questionamento sobre emissões de carbono e ações compensatórias mesmo que não possuam ações diretas nestes quesitos.

2. De que forma você enxerga e incorpora a Sustentabilidade e seus Indicadores no seu planejamento estratégico?

O gestor destaca que as recentes mudanças no mercado global, a inflação no exterior, conflitos e o crescente interesse por commodities têm despertado a

atenção das equipes de vendas, principalmente devido à natureza econômica essencial deste tipo de produto. No momento, nosso cliente está preocupado com a questão do preço, alinhando-se com os objetivos delineados em nossa estratégia atual. Foram estabelecidas metas concretas para o reaproveitamento de resíduos, intensificação da reciclagem e otimização do uso de materiais dentro da nossa linha de produção.

Apesar de ser reconhecido que há uma demanda potencial, atualmente a empresa enfrenta ressalvas financeiras que a impedem de assumir investimentos neste setor, especialmente quando os detalhes desses montantes a serem investidos não estão completamente esclarecidos. A realidade imediata envolve despesas de curto prazo, manutenção do fluxo de caixa e giro para manter a empresa em patamares saudáveis. Transferir esse custo inicial para o cliente seria inviável neste momento e como a ECRK não tem como absorver, cria-se um impasse.

Quando indagado novamente sobre o planejamento estratégico, o gestor enfatiza que, embora a sustentabilidade não seja o foco principal, ela serve como um guia para adotar práticas que, eventualmente, possam proporcionar maior visibilidade à empresa. Por último, o gestor menciona ter contratado consultoria em sustentabilidade em 2019 e pondera que se todas as ações sugeridas tivessem sido implementadas, a empresa provavelmente estaria descapitalizada no momento.

3. Você possui alguma meta clara voltada a Sustentabilidade para curto, médio e longo prazo?

Atualmente, a empresa não tem metas numericamente tão bem definidas para medir ou expressar a sustentabilidade, mas está fortemente empenhada em obter certificações que possam ajudar a mostrar e a monitorar o estágio da empresa. Nesta pergunta o gestor comenta que a empresa busca no médio prazo obter a Certificação B. Já foram delineadas algumas ações nesse sentido, e a empresa tem como objetivo conquistar essa certificação dentro de até 5 anos. O gestor comentou que conhece pouco o universo de certificações verdes.

A ECRK possui um plano de migração de sede, mantendo ainda uma parte das operações na cidade de Soledade, porém em outro local. Com essa

modificação em andamento, surgem oportunidades para implementar melhorias que não seriam viáveis na estrutura anterior e que não são permitidas na localidade em questão.

A empresa destaca que 2021 e 2022 foram anos que exigiram trabalhos na área de sistemas e *compliance* a partir da Lei Geral de Proteção de Dados, conhecida pela sigla LGPD. Antes de obter a Certificação B, a ECRK acredita que a ISO 140001 seja um passo intermediário, pois parte das melhorias podem ser aproveitadas nesta certificação. Essas certificações seriam demonstrações de comprometimento por parte da empresa. O gestor enfatizou a importância de evitar certificações falsas e rejeita qualquer associação da imagem da empresa com *greenwashing*. O objetivo é alcançar resultados reais e concretos em prol da sustentabilidade.

4. Na sua percepção, quais áreas da sustentabilidade (ambiental, social, econômica, governança) são mais relevantes para a sua empresa e para o seu segmento de atuação?

A empresa reconhece a Governança como um aspecto fundamental, dado seu impacto direto na condução das atividades perante órgãos regulatórios nacionais e internacionais. Sendo uma empresa voltada para exportação, a manutenção de uma estreita relação com as entidades reguladoras, entidades públicas e instituições financeiras internacionais é vital para a existência do negócio. Esse processo exige documentação precisa e atualizada constantemente. O gestor ressalta que a confiança dos parceiros e dos clientes é a espinha dorsal do setor de exportação. Por isso o *compliance* é tão importante. A contabilidade da empresa é atualmente certificada por um escritório independente.

Nas palavras do gestor, a ênfase no pilar ambiental é um diferencial para a empresa, pois a empresa está envolvida em uma cadeia que extrai recursos naturais. Ele reitera que a empresa foi concebida com o propósito de gerar impacto positivo e manter um sistema de reaproveitamento de resíduos na fábrica. Dois programas foram implementados em 2022, resultando no reaproveitamento de 90% dos resíduos gerados. Além disso, houve a transição de materiais de produção para

equivalentes reciclados, além de programas de melhoria contínua e parcerias com instituições de ensino para aprimorar a gestão de resíduos.

Quanto à parte ambiental, o gestor menciona os planos da empresa para aprimorar a logística reversa relacionada às embalagens de transporte com fornecedores locais. Durante esta entrevista, o gestor demonstrou clareza ao abordar as mudanças climáticas e o papel crucial das empresas nesse contexto.

No que diz respeito ao pilar social, o gestor argumenta que quase todas as relações comerciais com os fornecedores são resultado de uma sólida conexão com a comunidade. A imagem positiva da empresa junto à comunidade é essencial para manter relações comerciais saudáveis. Em locais como Soledade, o engajamento e a confiança são fundamentais para a maioria dos negócios. O gestor enfatiza que a confiança da comunidade é vital para a sobrevivência da empresa,

5. No seu mercado, quais indicadores você acha relevante e que gostaria de comunicar aos seus stakeholders?

O gestor destaca que um dos objetivos da empresa é ampliar a comercialização de produtos no mercado brasileiro, principalmente na própria região. Neste caso, o indicador seria o aumento percentual das vendas para clientes no Brasil, embora não tenham um valor ideal estabelecido ou uma meta específica a ser alcançada. As estratégias para impulsionar o consumo no território nacional serão discutidas no planejamento estratégico de 2024.

A documentação necessária para exportação assegura a conformidade com os aspectos de governança. Por isso, no pilar econômico, a empresa percebe uma limitação ou falta de interesse em criar indicadores. No entanto, identifica grandes oportunidades para comunicar os projetos desenvolvidos para a redução e valorização dos resíduos gerados. Além da gestão de resíduos, a empresa se considera eficiente na utilização de recursos como água, energia, transporte e logística, o que pode oferecer oportunidades nesses aspectos. No entanto, ainda não há uma definição clara de como, o quê, quando e onde comunicar essas iniciativas.

6. Frente a seus concorrentes, você acredita que a sua empresa possui boas práticas sustentáveis?

A empresa se destaca não apenas pelo seu comprometimento no pilar ambiental, especialmente na valorização dos resíduos, mas também por introduzir a discussão sobre sustentabilidade em nível organizacional. Os funcionários sabem que a sustentabilidade faz parte da empresa. Ao analisar concorrentes no mesmo ramo de atuação, a ECRK nota ausência de certificações ou selos ambientais. O gestor observa uma tendência entre concorrentes de destacar em seus materiais de divulgação práticas sustentáveis, preocupação com as comunidades locais e redução das emissões de carbono, embora essa alegação careça de comprovação, levantando a questão do *greenwashing* e a falta de credibilidade.

Torna-se claro que a falta de validação das informações ambientais se estende por toda a cadeia de fornecimento. No entanto, a ECRK se destaca por sua capacidade de comprovar todas as informações divulgadas. Clientes que visitaram as instalações deram feedbacks positivos, e uma das propostas discutidas é justamente dar visibilidade para que clientes que não podem acompanhar presencialmente através do próprio site ou de alguma plataforma online que possa ser anexada ao site da ECRK. Saber comunicar essas ações aos clientes representa um desafio atual.

5.6 O RELATÓRIO ETHOS

Os resultados foram divididos e apresentados seguindo as 12 categorias de indicadores do Ethos para empresas de pequeno e médio porte. Como o objetivo não é compreender cada pergunta individualmente, o agrupamento por categoria fornece de forma satisfatória a percepção da empresa em relação ao que considera importante e a sua respectiva pontuação atingida. A definição de importante leva em consideração aquilo que a empresa julga necessário comunicar, tomando assim a dimensão de ser importante para a empresa.

5.7 INDICADORES ETHOS

O diagnóstico é realizado de forma anual, compreendendo os resultados do exercício de 2022 e 2023. Para representar os resultados da aplicação do relatório foram definidos os seguintes critérios para cada um dos 12 Indicadores:

- a) nota: a aplicação do relatório é representada pela nota final na categoria em questão.
- b) número de perguntas: a apresentação do número de perguntas de cada pilar do relatório.
- c) relevância: o gestor avalia a relevância das perguntas compreendidas pelo indicador para sua organização.
- d) % de perguntas relevantes:

O Quadro 6 apresenta o número de perguntas por categoria, número de perguntas consideradas relevantes pela organização e a nota para cada um dos indicadores.

Quadro 6: Resultados do questionário Ethos a partir da perspectiva da empresa sobre a relevância para a organização

Indicadores	Nota	Pergunta	Relevância	%
01 Estratégia e sustentabilidade	10	8	8	100
02 Programa de Integridade (Compliance)	5	18	15	83
03 Gestão Financeira e Administração do Negócio	8,6	7	7	100
04 Produtividade e Inovação	6,7	6	6	100
05 Relacionamento e Gestão de Fornecedores	6	11	9	82
06 Relacionamento com Consumidores ou Clientes	10	9	9	100
07 Cumprimento das Leis Trabalhistas, Tributárias e Ambientais	5,7	7	6	86
08 Relação com Empregados	8,6	7	5	71
09 Compromisso com o Desenvolvimento Profissional	7,5	4	3	75
10 Saúde e Segurança dos Empregados	7,8	9	8	89
11 Relacionamento com a Comunidade	6	10	7	70
12 Uso Sustentável de Recursos Naturais e Insumos da Produção	6	10	9	82
Total	7,6	107	92	86

Fonte: O autor

A ECRK considera relevante a divulgação de informações que ponderem a sustentabilidade e o planejamento estratégico. Questões relacionadas à gestão financeira, produtividade e inovação também tiveram ampla aceitação. O indicador 6, voltado ao relacionamento com o cliente obteve 100% de perguntas tidas como relevantes. O pilar ambiental é compreendido pelo indicador 12, apesar de obter 86% de relevância para organização, é tido como o mais importante do ponto de vista estratégico e de comunicação com o cliente.

As perguntas compreendidas no indicador 12 consideram a utilização de energias de fontes renováveis, o que não é possível dado a localização geográfica do terreno. A natureza da atividade também não permite ações consistentes para a mitigação de carbono via cálculo de carbono equivalente pela metodologia da GHC Protocol, CETESB ou ICLEI, que são similares à pegada de carbono para as atividades industriais. Outras perguntas compreendem a redução do consumo de água e a utilização de medidores de vazão nas torneiras. Como a atividade exercida não exige água como matéria prima, mediar e atrelar o consumo de recursos hídricos aos indicadores de sustentabilidade vão distorcer a natureza do indicador.

A empresa se mostra menos propensa aos indicadores voltados ao relacionamento com fornecedores, empregados e comunidade. Também há pouco interesse na promoção de programas de integridade (*compliance*) e uso sustentável de recursos naturais. Algumas considerações precisam ser feitas para a correta interpretação dos resultados obtidos.

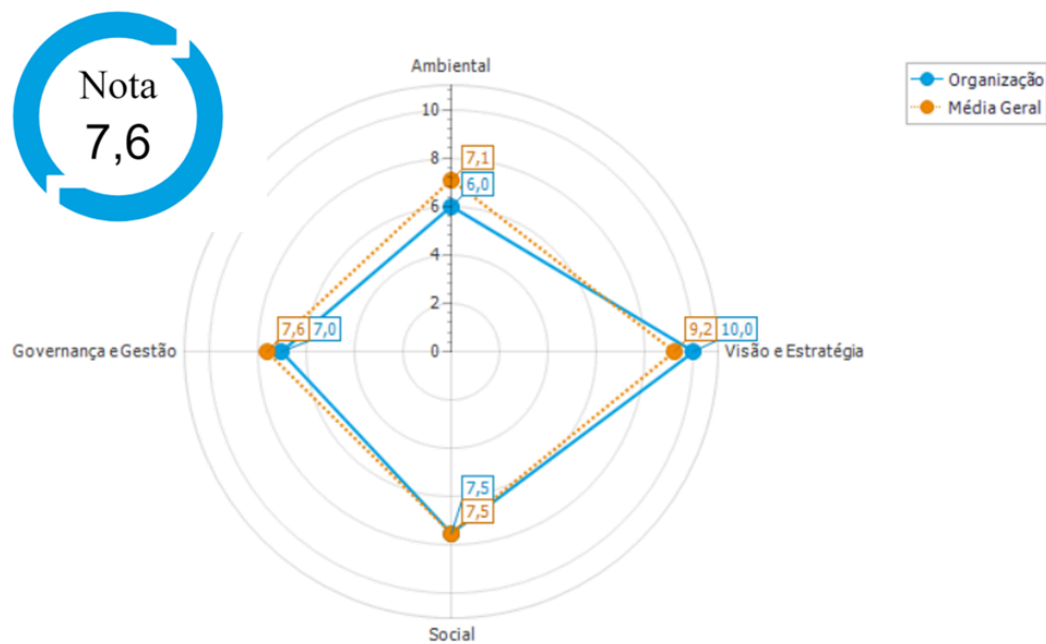
Os indicadores que avaliam o pilar da governança consideram relevante o número de funcionários treinados em sistemas anti-fraudes e anticorrupção. A empresa considera que nem todos os funcionários lidam com informações sensíveis a ponto de necessitar de treinamentos dessa natureza. Sendo assim, o percentual acaba sendo reduzido. Ainda neste pilar, o *compliance* da empresa se restringe ao fornecimento de informações contábeis e de demais documentos legais que comprovem a lisura da empresa e de sua atividade, através de uma contabilidade externa, o que já é suficiente para a empresa dado seu porte atual.

5.8 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Os indicadores de sustentabilidade são voltados ao autodiagnóstico das organizações que naturalmente já possuem interesse no assunto, portanto é esperado que apresentem pontuações maiores que a média nacional. Uma forma mais eficiente de avaliar o resultado é a partir da comparação com outras empresas do mesmo setor de atuação ou de segmentação mais macro, de forma genérica como comércio, entretanto, essa comparação é fornecida apenas na versão paga.

A nota geral da empresa foi de 7,6, sendo considerada no estágio 1 de maturidade na classificação Ethos. Esse estágio é destinado às empresas que possuem ações realizadas na área da sustentabilidade, estão de acordo com as legislações do país de origem e tratam o tema de forma incipiente. A diferença do estágio 1 para o estágio 2 é o aprofundamento do tema no nível organizacional de forma a provocar a mensuração dos indicadores de práticas que sejam consistentes e coerentes. De forma geral, o estágio 2 exige a documentação e padronização de tarefas a partir de manuais desenvolvidos para este fim. A Figura 8 apresenta os principais dados do Relatório Ethos da empresa ECRK.

Figura 8: Resultados obtidos na plataforma de autodiagnóstico do sistema Ethos da empresa ECRK



FONTE: O Autor

5.9 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DA ENTREVISTA

A entrevista com o gestor fornece indícios relevantes sobre o que é interessante e relevante comunicar aos *stakeholders*. A ECRK deseja utilizar a sustentabilidade como forma de se diferenciar no mercado e possui carências na comunicação e no levantamento de indicadores que mostrem os resultados e as ações que foram realizadas pela empresa.

Ao longo da entrevista percebe-se que o gestor possui bons conhecimentos sobre a Sustentabilidade, ainda que de forma generalista. As ações implementadas mostram um genuíno interesse no assunto mas com incertezas na forma de comunicar.

O pilar da governança tem sua importância mais valorizada porque relaciona a integridade contábil e gerencial da operação da empresa, o que é pré-requisito para a exportação. Ademais, há uma questão legal envolvida. No Brasil, as

empresas possuem licença específicas para as operações que realizam, portanto, manter em dia tal documentação é a principal característica deste indicador, que apesar de haver uma obrigatoriedade para a existência de uma empresa em território nacional, não é óbvio uma vez que o Instituto Ethos tem paralelo com o GRI, que é válido para locais onde as leis são mais permissivas.

Considera-se que o pilar ambiental é um diferencial competitivo e pouco explorado. As ações focam na redução de resíduos, no seu reaproveitamento na linha de produção e na utilização de produtos reciclados merecem destaque pois englobam não só pontos relevantes para os indicadores mas por englobarem práticas genuínas e eficazes na valorização de resíduos. A empresa já implementou um programa de melhoria contínua focado para a gestão de resíduos. Para finalizar o pilar ambiental, uma vez que a governança é vista como necessidade, o pilar ambiental se torna o grande diferencial e precisa ser comunicado de forma a gerar ganhos para a organização.

Por último, no pilar social, a empresa realiza doações a instituições de caridade locais. Também foram realizadas doações em materiais, rifas beneficentes e operações de reparos em associações municipais destinadas ao acolhimento de pessoas em situação de vulnerabilidade social. Tirando os sócios, a empresa utiliza a sua mão de obra local. O envolvimento com a comunidade se configura através de uma rede de contatos marcada pela informalidade e confiança entre seus integrantes.

De forma geral, a ECRK deseja comunicar seus stakeholders de forma assertiva e resumida com o objetivo de mostrar seus resultados em termos de sustentabilidade. O pilar da governança, pela visão da empresa, é representado pelo compromisso com as boas práticas contábeis e pelo comprometimento adotado para ser sustentável. O pilar ambiental é marcado pelas ações voltadas à valorização de resíduos, à utilização de materiais ecologicamente corretos e a uma baixa geração de carbono nas atividades que envolvem a empresa.

5.10 ELABORAÇÃO DOS INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE

Compreendendo os objetivos da organização e levando em consideração os resultados obtidos através do relatório Ethos, torna-se possível propor indicadores

que sejam adequados para a organização comunicar seus *stakeholders*. Para fins de organização, os resultados são divididos conforme as diretrizes do Instituto, sendo assim, por analogia aos pilares da Sustentabilidade, temos A Governança, que se divide em Visão & Estratégia e Governança & Gestão, Social e Ambiental.

5.10.1 INDICADORES DE GOVERNANÇA

No que tange a empresa ECRK, os indicadores voltados à governança estão relacionados à legalidade e à credibilidade que a empresa precisa passar para seus *stakeholders*. Sendo assim, é importante que o leitor acredite que as informações presentes são verdadeiras.

No momento que a integridade das informações não é mais questionável, torna-se possível estabelecer uma relação de confiança entre a empresa e o usuário. A incorporação dos valores da sustentabilidade devem estar formalizados no direcionamento estratégico da Organização. Uma das formas mais comuns de realizar essa comunicação é a partir de uma carta assinada pela direção se comprometendo com uma gestão sustentável e responsável em todos os âmbitos.

Informações sobre a governança organizacional, boas práticas de gestão, *compliance* além de outras ações que não tenham razoabilidade para se transformarem em um indicador podem ser apresentados neste comunicado. Os elementos selecionados para estabelecer essa relação de confiança são:

1. Nota Geral da Empresa na Sustentabilidade Ethos;
2. Diagrama de radar de categorias;
3. Declaração do Gestor;
4. Leis trabalhistas, trabalho escravo, trabalho infantil, etc;
5. Licenças e certificados de parceiros, como *Alibaba Gold Supplier*;
6. Adequação da empresa à LGPD;
7. Fotos de vistorias aos parceiros comerciais;
8. Número de instalações visitadas e auditadas;
9. Empresa certificadora ou garantido especializada na área.

5.10.2 INDICADORES AMBIENTAIS

Para os indicadores ambientais, é avaliado que as ações voltadas à valorização de resíduos merecem destaque. Neste sentido, as principais métricas avaliadas foram:

1. Quantificação de resíduos gerados;
2. percentual de desvios;
3. Quantificação de resíduos reaproveitados na linha de produção;
4. Relação entre resíduos gerados e volume de pedidos;
5. Utilização de produtos com conteúdo reciclado pós-consumo (*stretch* e papel bolha);
6. Manifesto de transporte e resíduos e certificado de destinação final.

5.10.3 INDICADORES SOCIAIS

Para os indicadores sociais, as ações feitas na comunidade podem ser apresentadas na forma de imagens. Sendo assim, a comprovação também fica subentendida e gera mais engajamento. De forma mensurável, é possível obter os seguintes indicadores.

De forma mensurável:

1. Percentual do lucro investido em ações sociais;
2. Número de ações realizadas na comunidade;
3. Utilização de Mão de obra local;
4. Percentual de vendas em território nacional.

5.11 ESTRATÉGIA DE MARKETING

O levantamento dos indicadores é parte fundamental da sustentabilidade para mensurar o estágio da organização, porém não objetiva a imediata divulgação de seu resultado para *stakeholders*. Essa comunicação deve ser ajustada para

maximizar sua eficiência a partir do posicionamento da organização e de sua estratégia de comunicação (Instituto Ethos, 2007). Se faz necessária uma avaliação mais profunda sobre a razoabilidade entre o objetivo e a relevância, como já mencionado em Lodi (2000).

O composto mercadológico, ou mix de marketing é formado por variáveis controláveis pela empresa para obter os resultados almejados perante seu público. Considerando os “4Ps” (produto, preço, praça e promoção), o direcional estratégico da ECRK se torna mais assertivo, realista e mensurável.

5.11.1 PRODUTO

Os produtos oferecidos pela ECRK são pedras semipreciosas com diferentes graus de polimento e lapidação. A empresa também oferece produtos acoplados em suportes para ornamentar escritórios e ambientes domésticos. Além de pedras, é possível adquirir anéis, pingentes, braceletes e brincos. Atualmente, a empresa possui 35 tipos de pedras e 288 produtos nas páginas online.

A qualidade neste segmento é importante e um diferencial da ECRK. O fato de estar localizada próximo às maiores reservas de ágata e ametista do mundo auxiliam na seleção dos melhores produtos. Quando se avalia a qualidade de pedras, gemas e jóias, os principais atributos são:

- atributos de cor;
- intensidade;
- uniformidade;
- clivagem;
- inclusões;
- translucidez;
- brilho;
- *in natura*.

Por se tratar de um produto mineral é normal apresentar diferenças entre os atributos e ainda sim ser o mesmo sku, entretanto a padronização do material deve existir mesmo em lotes diferentes independente da procedência. As pedras

vendidas são classificadas em Classe de A - D em função da qualidade. Esse padrão é adotado por todas as empresas do setor e segue as boas práticas.

As embalagens utilizadas seguem padrões internacionais de boas práticas no transporte e são continuamente monitoradas ou melhoradas para garantir que não ocorram avarias. Todos os materiais são embalados individualmente, depois novamente embalados para formar o kit e por fim colocados nas caixas forradas.

5.11.2 PREÇO

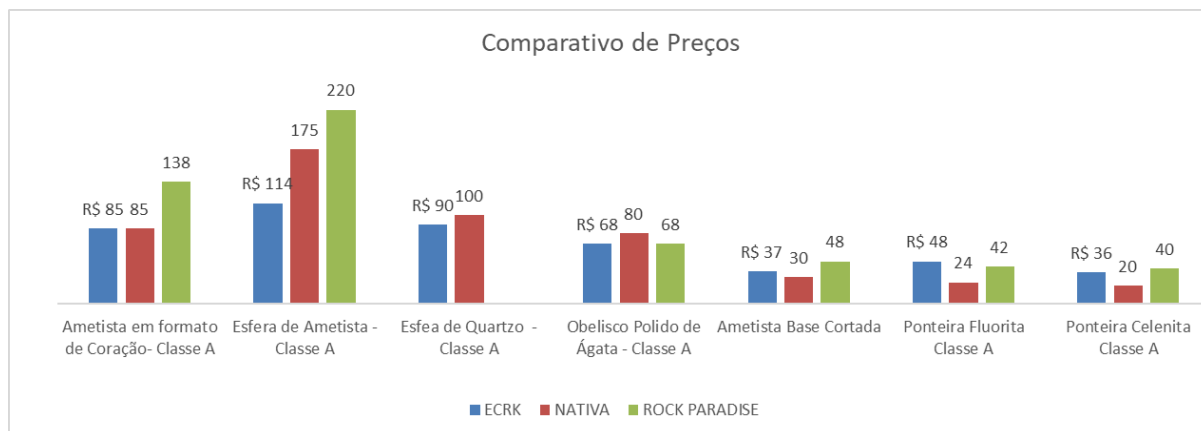
A precificação dos produtos da ECRK estão alinhados aos principais concorrentes, com oscilações naturais que dependem de particularidades de cada negócio. A Figura 6 apresenta uma visão de preço entre os principais concorrentes para produtos equivalentes em seus sites. A ECRK exige login para poder ter acesso ao recurso, entretanto, o login é simples. Todos os valores são apresentados em dólar.

O preço mostrado no site não considera o frete, o que é comum a todos os players investigados. Não há informação de frete grátis a partir de um determinado valor. Os meios de pagamento incluem cartão de crédito e PIX, com possibilidade de parcelamento e descontos progressivos.

A influência da regionalização como peça importante para a formação do preço é mostrada pela diferença de preço entre a ECRK e ROCK PARADISE. De fato, a ROCK PARADISE atua no mesmo segmento das demais empresas, mas o fato de estar nos Estados Unidos, encarece o produto pois há um intermediária a mais na operação. Ainda, empresas no exterior similares à ROCK PARADISE podem ser consideradas clientes uma vez que podem adquirir os produtos da ECRK.

O posicionamento da empresa em termos de precificação não se configura como um diferencial competitivo, conforme a Figura 9. A padronização deste tipo de operação somado ao fato das empresas estarem geograficamente próximas com volumes de vendas na mesma escala impedem a utilização de preços muito agressivos sem que haja uma mudança no lote de compra, o que onera o caixa, ou no lote de venda.

Figura 9: Precificação de Produtos ECRK perante os concorrentes, a NATIVAGEMS e a ROCK PARADISE

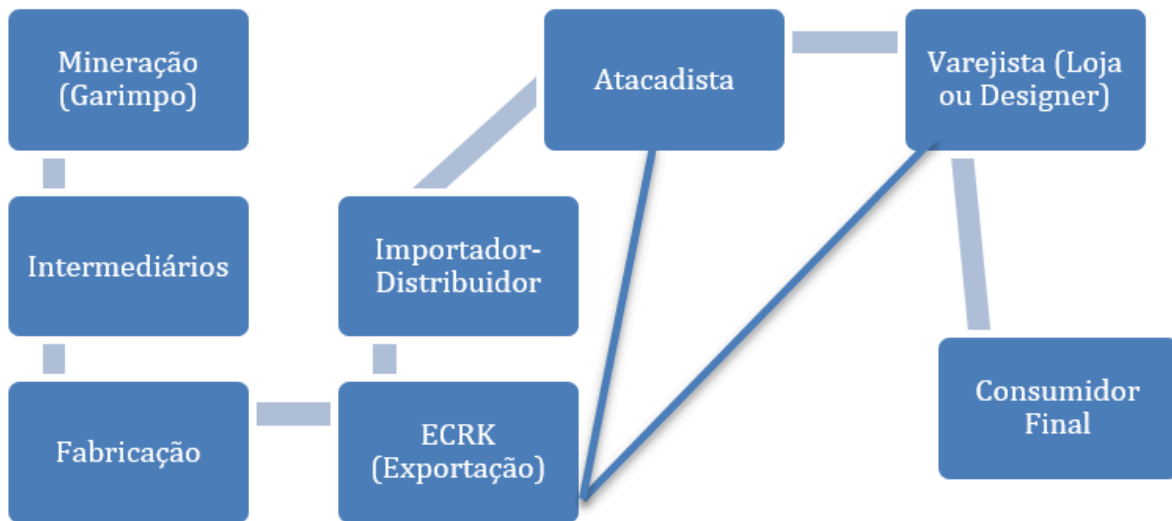


FONTE: O Autor

5.11.3 PRAÇA

Os produtos da ECRK são predominantemente distribuídos por canais marítimos, exceto em casos excepcionais. A empresa estabeleceu parcerias que possibilitam a aquisição de seus produtos por praticamente todos os países. Um dos principais diferenciais da ECRK é a eficiência no prazo de entrega, com a promessa de entregar o produto em no máximo 20 dias até o recebimento. Uma análise macroscópica da cadeia da ECRK pode ser acompanhada na Figura 10.

Figura 10: Fluxograma das macro da cadeia de *stakeholders* na ECRK



FONTE: O Autor

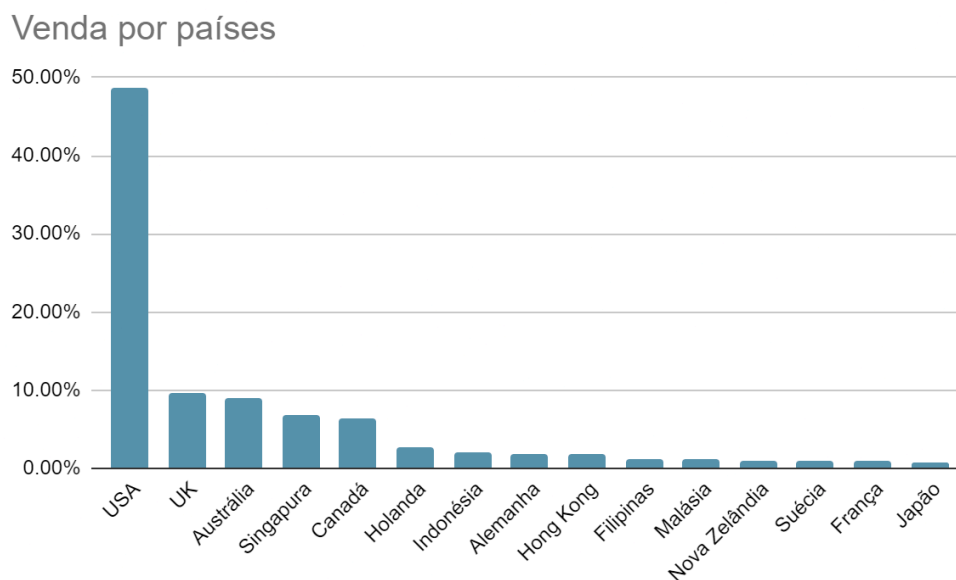
Até a data de 12/01/2024, a ECRK destaca-se como a única empresa investigada a garantir esse rápido tempo de entrega. Internamente, as operações são conduzidas de forma ágil, permitindo o despacho em apenas um dia útil. Essa agilidade logística representa um elemento de diferenciação no mercado, reforçando a posição da ECRK como ágil.

Existe um diferencial significativo na logística de entrega entre a ECRK e a NATIVAGEMS. Enquanto a ECRK oferece uma entrega mais rápida, a NATIVAGEMS apresenta um prazo de 30 dias para a entrega de seus produtos selecionados, representando uma diferença de 50% a mais em relação à rapidez da ECRK.

Além disso, a ECRK oferece flexibilidade adicional nos pedidos, indo além da tradicional compra em lote fechado. Os clientes têm a opção de escolher individualmente a quantidade de cada produto, sem a necessidade de adquirir um lote fechado, contanto que a nota fiscal atinja o valor mínimo de U\$500,00. Isso é uma vantagem em relação aos modelos atacadistas, que geralmente não permitem a compra de uma única peça do SKU. Essa abordagem flexível da ECRK atende às necessidades específicas dos clientes, proporcionando uma experiência mais personalizada e adaptada às demandas do mercado. Uma análise nos pedidos de

venda por países mostra que a maioria das exportações tem como destinos os Estados Unidos (Figura 11).

Figura 11: Representatividade das vendas por países



FONTE: O Autor

5.11.4 PROMOÇÃO

Quase que a totalidade das vendas da ECRK ocorre nas plataformas online, entretanto, os diferentes canais exigem diferentes estratégias de divulgação e de engajamento. A organização possui maior presença no Instagram e no Alibaba. Em ambas plataformas o público alvo são empresas, portanto, a comunicação tem por objetivo a fidelização de clientes, conversão de leads e a aquisição de novos. A ECRK apresentou uma lista de canais onde podem ocorrer a venda de seus produtos, conforme o Quadro 7. Em negrito foram destacados os canais mais utilizados pela empresa e por isso selecionados para o desenvolvimento da estratégia de comunicação em sustentabilidade.

Quadro 7: Canais de comunicação da empresa ECRK. Em negrito, os canais a serem utilizados para a estratégia da comunicação em sustentabilidade

Promoção	Canais
Mídias Sociais	Instagram , Facebook e Whatsapp
Site <i>ecommerce</i>	Alibaba, Etsy e Ebay
Eventos	Feiras específicas Eventos APEX
Venda Pessoal	Visitas de sócios ou vendedores aos clientes
Catálogo online	Website da ECRK
Parcerias	Lojas com maior capilaridade <i>ecommerce</i> de outros países
Storytelling	Website na ECRK Publicações patrocinadas

FONTE: O Autor

5.11.5 DEFINIÇÃO E OBJETIVOS

A ECRK deseja comunicar seus clientes sobre as ações realizadas em termos de sustentabilidade de forma eficiente, verdadeira e assim obter um diferencial competitivo em seu segmento de atuação. A base de dados foi determinada a partir da ferramenta de autodiagnóstico do Instituto Ethos e os indicadores utilizados foram determinados a partir da ponderação entre o necessário a ser avaliado pela ferramenta e o desejado pela organização. Vale destacar que o relatório necessita de informações confidenciais para ser preenchido, portanto, algumas omissões são necessárias. Pontos de melhorias, ou pilares nas quais a organização possui baixa pontuação também são omitidos uma vez que o objetivo é construir uma visão positiva e verdadeira sobre as ações da empresa.

5.11.6 PÚBLICO ALVO

A empresa ECRK trabalha no segmento de varejo com foco na exportação de pedras semi-preciosas. Como o objetivo é o diferencial competitivo, o stakeholder

principal para esta ação é o cliente. Majoritariamente, as vendas da empresa são (*Business to Business*) B2B, com raras exceções B2C (*Business to Customer*). Este comprador atua no exterior e vende diretamente para o cliente final. Os dados atuais da empresa mostram que o mercado americano é o principal destino de seus produtos, entretanto, a demanda por produtos sustentáveis não vem apenas dos Estados Unidos. A possibilidade de adquirir novos mercados com essa preocupação fazem parte da estratégia da empresa, sendo esse um dos objetivos do presente trabalho. Sendo assim, a ECRK vai direcionar a comunicação para as empresas no exterior à procura de pedras semipreciosas e que estejam dispostas a pagar um pouco mais para obterem produtos sustentáveis.

5.11.7 CANAIS DE COMUNICAÇÃO

A venda dos produtos ocorre quase que totalmente online a partir da página da empresa. Os clientes procuram a empresa diretamente pelo próprio site ou através das campanhas nas mídias sociais, principalmente o Instagram e o Alibaba. Como a maioria das vendas passa pelo site da ECRK, o site foi escolhido para ser o meio de comunicação preferencial.

De forma complementar, ações de engajamento e captação de clientes devem ser feitas nos canais de comunicação, mais direcionados nas mídias sociais como o Instagram. A estratégia adotada visa ampliar a captação de clientes no topo do funil, principalmente de novos clientes mais preocupados com a sustentabilidade. Ainda, espera-se a captação de clientes (B2B e B2C) vindos diretamente do tema sustentabilidade. Esses clientes considerados frios teriam interesse nos produtos depois de conhecerem as ações realizadas pela empresa, ou seja, a captação ocorre a partir do posicionamento e da construção da imagem positiva.

Neste sentido, a página da empresa vai apresentar uma aba voltada à comunicação em sustentabilidade. Neste local o DASHBOARD vai ser apresentado. Nele, *links* para o acompanhamento de ações específicas tomadas pela empresa podem ser acompanhados e servem para monitorar o grau de profundidade exigido por aqueles que entram na página. Um *link* para "conheça nossos produtos" vai verificar a partir da aba de sustentabilidade a conversão para a página de venda da ECRK. Nas mídias sociais, a empresa vai utilizar anúncios que apresentem a ECRK

como sustentável, ressaltando a existência do DASHBOARD a fim de captar clientes sem necessariamente vender o produto.

5.11.8 COPYWRITING

As estratégias a serem adotadas visam aumentar o *goodwill* da empresa frente a seus clientes. Foram identificadas possíveis barreiras quanto à credibilidade das informações. Espera-se que uma parte dos usuários entrem na página da empresa sem necessariamente procurarem os produtos oferecidos porque ainda não há percepção de bem social, ou pertencimento da empresa neste nicho. Ainda, há preocupações de que a utilização dos resultados e a sua divulgação sejam vistas como uma ação de marketing descolada do bem social e ambiental, ou seja, sem o *goodwill*. O Quadro 8 apresenta o resumo das principais barreiras levantadas e seus gatilhos para a eficiência de uma comunicação voltada à sustentabilidade.

Quadro 8: Principais barreiras e gatilhos associados

Barreira	Gatilho
Fornecedores	Prova concreta/evidências
Sentimento de pertencimento	Pertencimento (Tribo)
Real bem social	Aceitação social
Marketing exagerado	Fraqueza do vendedor (Humildade/Timidez)
Qualidade do produto	Prova social

Fonte: O autor

A credibilidade de informações pode ser contornada através de uma comunicação que traga veracidade utilizando fotos comprobatórias reforçadas pela humanização do discurso e das ações. Neste cenário, a utilização de pessoas nos anúncios deve ser reforçada. Selos e certificações também provocam efeito de autoridade e seriedade.

O engajamento do cliente sobre o tema sustentabilidade o leva até as páginas da ECRK, entretanto ainda em um nível de topo de funil. A conversão

desse cliente passa por um processo de aproximação entre a empresa e o usuário através de uma ideia de que ambos pertencem ao mesmo nicho. Os números e a mensagem e o conteúdo devem reforçar o compromisso da organização.

Para contornar a barreira de real bem social a empresa deve adotar uma comunicação reforçando que sustentabilidade é legítima e que o cliente estará cometendo um erro se não adquirir os produtos da empresa. Essa estratégia visa reduzir as chances de que um usuário que valoriza a sustentabilidade adquira produtos iguais ou similares a de outras empresas.

O marketing exagerado deve ser minimizado se a comunicação for mais *soft*, menos apelativa e focada na transmissão dos valores da organização. A comunicação precisa estar alinhada ao posicionamento da marca através de identificações perceptíveis pelo usuário, como padronização de elementos visuais, consistência de informações e melhorias comprovadas.

A qualidade dos produtos pode ser explorada através da prova social por meio de feedbacks de clientes. Além disso, boas fotos também ajudam na comprovação da qualidade do produto. No caso da ECRK, como as vendas são realizadas no meio digital, a demonstração de qualidade é um fator crítico.

5.11.9 CRIAÇÃO DE CONTEÚDO

Os conteúdos desenvolvidos como parte da estratégia de comunicação sustentável da empresa precisam contemplar aquilo que a empresa compreende já ser um diferencial para o cliente. Como já mencionado na Secção 5.3.5 CLIENTES, é importante reforçar a garantia de uma entrega rápida e de um atendimento personalizado. Informações que reforcem o tempo de existência da empresa (7 anos no mercado), número de países atendidos e feedbacks de clientes a respeito da qualidade dos produtos e do contato personalizado.

5.11.10 CONSTRUÇÃO DO DASHBOARD

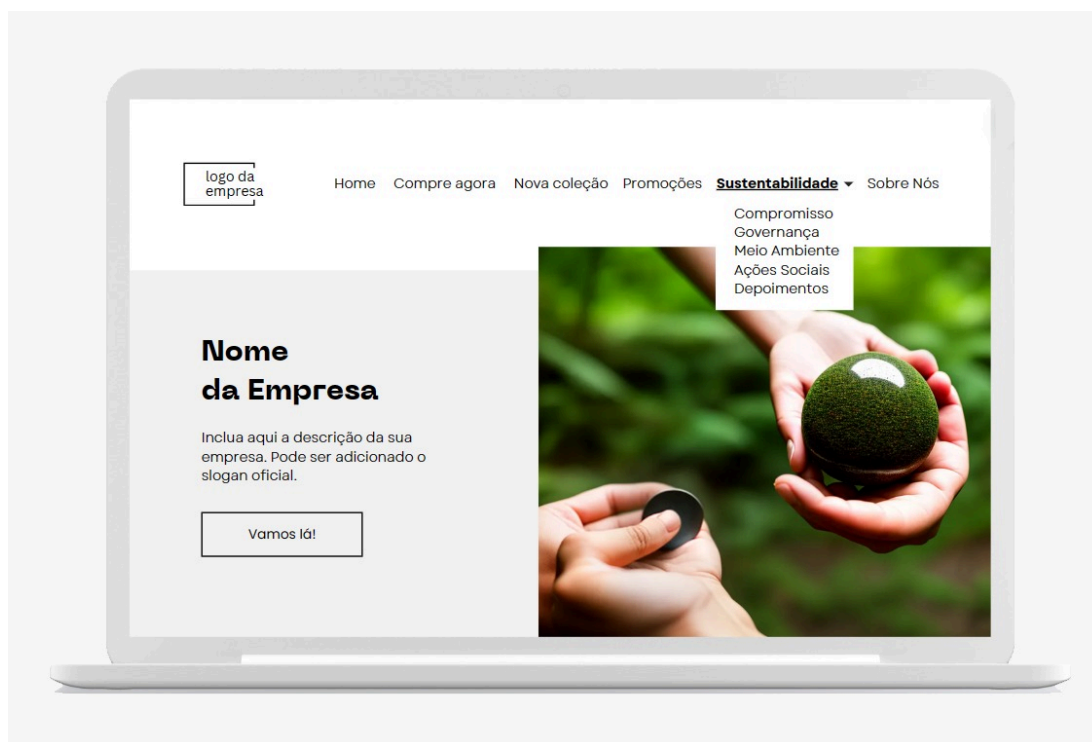
O DASHBOARD da ECRK representa os principais indicadores atuantes nos três pilares da sustentabilidade. Desenvolvido para permitir que a empresa utilize

tanto no controle interno facilitando a gestão quanto na divulgação dos resultados para os *stakeholders* ou interessados no assunto.

O material apresentado tem por objetivo mostrar de forma direta, simples e transparente os principais resultados da empresa de acordo com o relatório do Instituto Ethos, com os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU e com os interesses da organização. Para preservar alguns dados sobre a atividade e a eficiência da empresa, principalmente no que tange relações com pesos, número de pedidos, faturamento e compra de materiais, optou-se por omitir essas informações até que a empresa tenha maturidade para a divulgação. Tais indicadores, embora não apresentados, são mensurados no nível interno da organização e incorporados ao planejamento estratégico.

Como a empresa deseja uma comunicação sustentável com os stakeholders de forma complementar, optou-se por uma página embedada no site da empresa conforme a Figura 12. Essa página funciona como um convite e aborda os principais conceitos a serem comunicados pela empresa. Todo o material foi construído levando em consideração a identidade visual da empresa (*branding*).

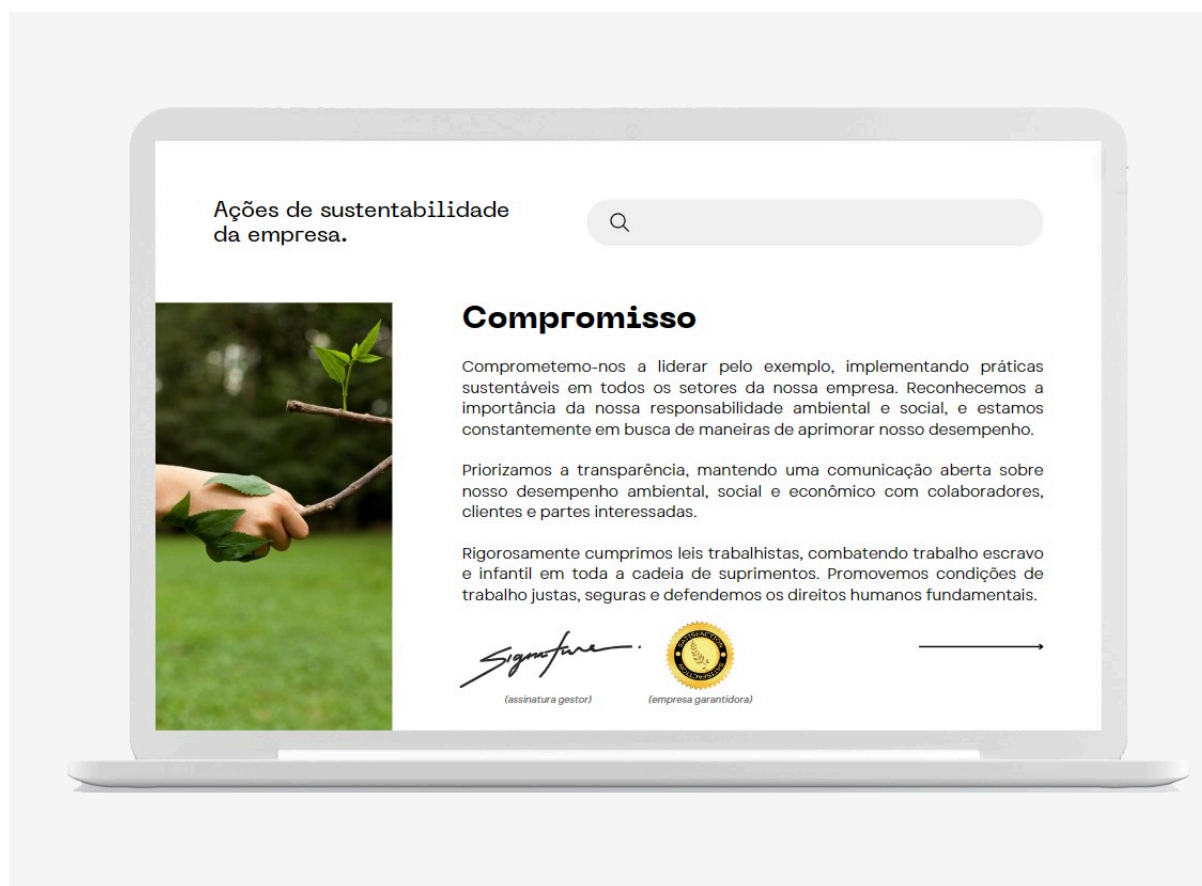
Figura 12: Apresentação da página de Sustentabilidade da Empresa



Fonte: O autor

O segundo bloco de informações é destinado para a empresa declarar seu compromisso a partir da visão do gestor. Os elementos textuais foram selecionados de forma a maximizar a relevância das informações obtidas a partir do desenvolvimento deste trabalho e de uma pesquisa em sustentabilidade através de algoritmos de melhoria e desempenho de SEO (*Searching Engineering Optimization*) para a sustentabilidade empresarial, conforme a Figura 13. Os elementos de *signature* trazem personalidade e humanização. Ao lado, a empresa certificado atua como garantidora de auditabilidade e deve ser uma empresa diferente da responsável pelas informações contábeis. Como apresentado neste trabalho, a sustentabilidade não é a atividade fim da maioria das empresas, portanto, é recomendado que uma consultoria especializada seja contratada para realizar o diagnóstico e a estratégia de comunicação.

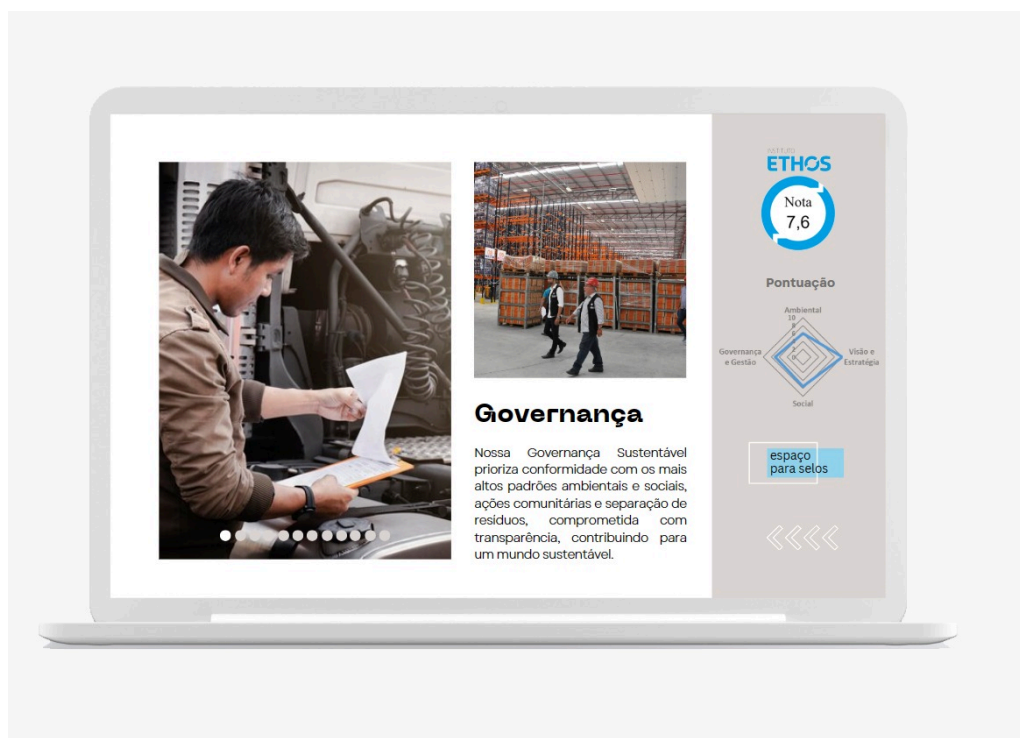
Figura 13: Declaração do compromisso da empresa a partir da visão do gestor



Fonte: O autor

O terceiro bloco de informações, conforme a Figura 14, apresenta as principais informações sobre a Governança da empresa. Destaca-se em fotos ações da empresa para dar credibilidade via humanização. Como a maioria das transações são internacionais sem contato físico entre as partes, a personalização é um importante instrumento de criação de laços. Neste bloco os selos que reforçam a marca e sua força no mercado são explorados e a sustentabilidade assume a forma do indicador Ethos.

Figura 14: Apresentação do Pilar Governança da empresa



Fonte: O autor

O terceiro bloco de informações, conforme a Figura 15, apresenta a dimensão ambiental da empresa. Grande parte da sustentabilidade está associada a temas ambientais, portanto deve ser melhor explicado. A geração de resíduos produzidos pela empresa e os principais indicadores positivos neste tema são apresentados de forma direta e atualizada. Ainda na questão ambiental, como forma de melhorar o funil de clientes, uma segunda apresentação é feita para os usuários que desejam conhecer com maior profundidade as ações da empresa neste pilar, conforme apresentado na Figura 16. Como a empresa possui ações relevantes no

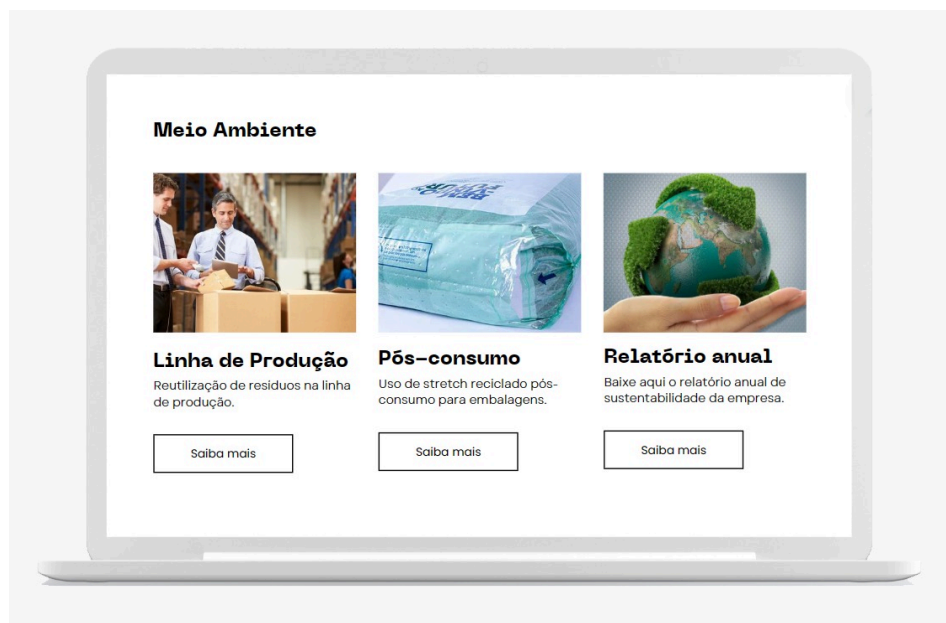
âmbito ambiental, torna-se apropriado neste momento criar uma bifurcação no funil e identificar qual o nível de profundidade desejado pelos clientes a partir da conversão nestas páginas com ações mais específicas.

Figura 15: Apresentação do Pilar Ambiental da empresa



Fonte: O autor

Figura 16: Apresentação do Pilar Ambiental em profundidade



Fonte: O autor

O quarto bloco de informações, conforme a Figura 17, apresenta a dimensão social da empresa. Os indicadores selecionados são comumente apresentados e relatórios de sustentabilidade, além disso, a ECRK possui ações nos indicadores apresentados. O terceiro indicador, a aderência com os ODS da ONU, funciona como um reforço na legitimação das informações, além de aumentar o *goodwill*.

Figura 17: Apresentação do Pilar Social



Fonte: O autor

O quinto bloco de informações, conforme a Figura 18, apresenta feedbacks de clientes. Além de ser uma prática comum em páginas de vendas online, no contexto da sustentabilidade, o feedback é um importante indicador de comunicação principalmente no reforço de uma imagem sustentável.

Figura 18: Apresentação do área de feedbacks de clientes e fornecedores



Fonte: O autor

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação de indicadores em sustentabilidade visa auxiliar as empresas na mensuração de seus resultados a partir de suas iniciativas em prol da sustentabilidade. Neste sentido, os relatórios, como o Ethos utilizado neste trabalho, criam diretrizes para que as organizações se auto avaliem neste processo, entretanto, as particularidades de cada mercado e de cada negócio impede uma generalização de todos os indicadores.

No caso de micro e pequenas empresas, os 12 indicadores propostos foram adequados para representar o grau de sustentabilidade da empresa alvo deste estudo. Vale destacar que o diagnóstico da organização é uma etapa crucial na escolha dos indicadores a serem selecionados. O cruzamento de informações sobre o segmento de atuação, os *players* do mercado indicam a dimensão da urgência e da oportunidade. A dimensão externa e interna da empresa, juntamente com a análise do posicionamento estratégico e de posicionamento permitiram que o relatório Ethos fosse aplicado de forma eficiente, além de contribuir para a criação de uma estratégia de comunicação de indicadores sustentáveis que fossem corretos e relevantes.

Os KPIs propostos podem ser utilizados para que a empresa monitore seu desempenho sustentável e, caso seja interessante, comunique seus stakeholders de forma clara e transparente. Além disso, foram apresentadas sugestões de ações e iniciativas que a empresa pode implementar para melhorar seu desempenho sustentável e fortalecer sua imagem como responsável e comprometida.

A utilização de uma estratégia de comunicação para a divulgação das iniciativas adotadas pela empresa ECRK no âmbito da sustentabilidade pode trazer resultados positivos para a organização. Com os consumidores cada vez mais conscientes, empresas que se destacarem nas boas práticas podem aumentar seus shares em mercados cada vez mais competitivos.

Por fim, o trabalho apresentado visou aplicar o diagnóstico de sustentabilidade do Instituto Ethos para uma empresa de pequeno porte no setor de exportação de jóias semi-preciosas. Os resultados obtidos mostram que a ferramenta é adequada para representar o grau de sustentabilidade da empresa estudada e seus indicadores foram considerados relevantes para a organização.

Do ponto de vista da comunicação, a elaboração de uma estratégia para este fim considerou aspectos internos da organização, como seu posicionamento no mercado, diferenciais competitivos e estrutura organizacional, além dos aspectos externos a partir da análise mercadológica, expectativas do cliente e análise dos concorrentes.

O presente trabalho conectou os indicadores de sustentabilidade do relatório Ethos com a análise interna e externa da organização para definir uma estratégia de comunicação baseada em indicadores. As principais barreiras levantadas foram apresentadas e contornadas para trazer legitimidade ao mesmo tempo que lucratividade para a organização.

atual. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 20, n. 59, p. 111–131, 2005.

CRISTÓFALO, R. G. *et al.* Sustentabilidade e o mercado financeiro: estudo do desempenho de empresas que compõem o índice de sustentabilidade empresarial (ISE). **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n. 4, p. 286–297, 2016.

CIASULLO, M. V.; TROISI, O. Sustainable value creation in SMEs: A case study. **TQM Journal**, 2013, v. 25, n. 1, p. 44-61.

DI MAIO, F.; REM, P. C. A Robust Indicator for Promoting Circular Economy through Recycling. **Proceedings of Institution of Civil Engineers: Waste and Resource Management**, v. 161, n. 6, p. 1095–1104, 2015.

DA VEIGA, J. E. Indicadores de sustentabilidade. **Estudos Avançados**, v. 24, p. 39–52, 2009.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. **City Governments and Their Role in Enabling a Circular Economy Transition**. 2019.

EUROPEAN COMMISSION. Technical Expert Group on Sustainable Finance. Climate Benchmarks and Disclosures. [PDF]. Brussels: European Commission, 2019. Disponível em: <https://finance.ec.europa.eu/system/files/2019-06/190618-sustainable-finance-teg-report-climate-benchmarks-and-disclosures_en.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2024.

GRICE, K. **Principles and Practice of Analytical Techniques in Geosciences**. 4. ed. Perth: Royal Society of Chemistry, 2015.

GUISE, J. de. Stratégie pour demain. Deuxième rapport du Club de Rome, 1974. **Communication. Information Médias Théories**, v. 1, n. 1, p. 125–132, 1975.

HAYWARD, B. *et al.* **A Global Review of Solid Waste Management. Urban development series**. 15. ed. Washington D.C: 2012.

HOORNWEG, D.; BHADA-TATA, P. **WHAT A WASTE A Global Review of Solid Waste Management**. 15. ed. Washington D.C: World Bank, 2012. *E-book*.

HUANG, Y.; BIRD, R.; BELL, M. A comparative study of the emissions by road maintenance works and the disrupted traffic using life cycle assessment and micro-simulation. **Transportation Research Part D**, v. 14, n. 3, p. 197–204, 2009..

IBGC. Código das melhores práticas de governança corporativa. **INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**, 2004.

INSTITUTO ETHOS. **Guia para Elaboração de Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade**. 2007.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos-Sebrae para Micro e Pequenas Empresas: Diagnóstico de RSE/Sustentabilidade para Pequenos Negócios**. 2019.

IPCC. **Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change**. Cambridge: 2022.

KHALIL, R. O.; RODRIGUEZ, M. V. R. Responsabilidade Social nas Microempresas: Estudo de Caso de Microempresas da Baixada Litorânea e Região dos Lagos do Estado do Rio de Janeiro. **Boletim Técnico Organização & Estratégia**, 2007, v. 3, n. 2, p. 178-189. Disponível em: <http://www.latec.uff.br/bt/V2007/numero2/PDF/BT063_2006.pdf> Acesso em: 15 dez 2023.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**; tradução de Afonso Celso Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LODI, J. B. **Governança corporativa - o governo da empresa e o conselho de administração**. 1. ed. São Paulo: Campus, 2000.

LOZANO, R. Towards More Sustainable Organisations: Discussions and Conclusions. 2022. p. 127–139.

MAAS, R.; ANJOS, D. O. S. Economia Circular Na Pós-Modernidade: Gestão Sustentável E Responsável Dos Resíduos Sólidos Pós-Consumo Em Tempos De Obsolescência Planejada. **Tese submetida ao Curso de Doutorado em Ciência Jurídica da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Ciência Jurídica.**, p. 1–705, 2021.

MAHER, M.; ANDERSSON, T. Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth. **Corporate Governance Regimes: Convergence and Diversity**, 2000.

MAYER, A. *et al.* Measuring Progress towards a Circular Economy: A Monitoring Framework for Economy-wide Material Loop Closing in the EU28. **Journal of Industrial Ecology**, v. 23, n. 1, p. 62–76, 2019.

MIGUEL, P. A. C. (ORG). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elviesier/ABREPO, 2012

MINGERS, J.; LEYDESDORFF, L. A Review of theory and practice in scientometrics. **European Journal of Operational Research**, v. 246, p. 1-19, 2015

MINTEL. Global Outlook on Sustainability: A Consumer Study. Disponível em: <https://store.mintel.com/report/global-outlook-sustainability-consumer-study/>. Acesso em: 19 jan. 2024.

Mintel Brasil. Tendências Globais do Consumidor. Disponível em: <https://brasil.mintel.com/tendencias-globais-do-consumidor/>. Acesso em: 19 jan. 2024.

MORAGA, G. *et al.* Circular economy indicators: What do they measure?. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 146, p. 452–461, 2019.

MORAL-MUÑOZ, J. A.; HERRERA-VIDEIRA, E.; SANTISTEBAN-ESPEJO, A.; COBO, M. J. Software tools for conducting bibliometric analysis in science: an up-to-date review. **Profesional de la Información**, v. 29, n. 1, 2020

MORHARDT, J. E. General disregard for details of GRI human rights reporting by large corporations. **Global Business Review**, v. 10, n. 2, p. 141–158, 2009.

ORSATO, R. J. *et al.* Sustainability indexes: why join in? A study of the ‘Corporate Sustainability Index (ISE)’ in Brazil. **Journal of Cleaner Production**, v. 96, p. 161–170, 2015.

SILVA, A.; VIEIRA, C. Aspectos da poluição atmosférica: uma reflexão sobre a qualidade do ar nas cidades brasileiras. **Ciência e Sustentabilidade**, v. 3, p. 166, 2017.

PENTEADO, E. J. dos S.; DUARTE, C. G. Uma avaliação dos Indicadores Ethos a partir dos Princípios de Bellagio. **ENGEMA**, v. XVI, n. 2, p. 13, 2014.

PUPPIM DE OLIVEIRA, J. Indicadores de sustentabilidade: uma análise

comparativa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, p. 1, 2004.

ROUSE, P.; PUTTERILL, M. An integral framework for performance measurement. *Management Decision*, [s. l.], v. 41, p. 791–805, 2003.

ROCA, L. C.; SEARCY, C. An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. **Journal of Cleaner Production**, v. 20, n. 1, p. 103–118, 2012.

SEBRAE - Panorama dos Pequenos Negócios no Brasil.: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/brasil-tem-quase-15-milhoes-de-microempreendedores-individuais,e538151eea156810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. <Acesso em 10/12/2023>

SECEX - SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR. **Infosecex**, 2014. Disponível em: <<http://infosecex.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em 05 maio. 2014.

STOCKER, F. *et al.* Teoria de Redes de Influências de Stakeholders: uma abordagem revisitada. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, p. 673–688, 2019.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2013.

TOURINHO, O. A. F.; MERCÊS, G. M. R.; COSTA, J. G. Public debt in Brazil: Sustainability and its implications. **Economia**, v. 14, n. 3, p. 233–250, 2013.

VÁZQUEZ, P. *et al.* An entangled model for sustainability indicators. **PLoS ONE**, v. 10, n. 8, p. 1–12, 2015.

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. How to normalize cooccurrence data? An analysis of some well-known similarity measures. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 60, p. 1635-1651, 2009.

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. **Manual for VOSviewer**, version 1.6.17, 2021

ZAWAR-REZA, P.; SPRONKEN-SMITH, R. Air Pollution Climatology BT - Encyclopedia of World Climatology. *In*: OLIVER, J. E. (org.). Dordrecht: Springer Netherlands, 2005. p. 21–32. *E-book*.

ANEXO A

7. De onde surgiu o interesse por parte da empresa para buscar práticas sustentáveis?
8. De que forma você enxerga e incorpora a Sustentabilidade e seus Indicadores no seu planejamento estratégico?
9. Você possui alguma meta clara voltada a Sustentabilidade para curto, médio e longo prazo?
10. Na sua percepção, quais áreas da sustentabilidade (ambiental, social, econômica, governança) são mais relevantes para a sua empresa e para o seu segmento de atuação?
11. No seu mercado, quais indicadores você acha relevante e que gostaria de comunicar aos seus stakeholders?
12. Frente a seus concorrentes, você acredita que a sua empresa possui boas práticas sustentáveis?

ANEXO B

01

Visão e Estratégia

Estratégia e Sustentabilidade

A EMPRESA:

	SIM	NÃO
1.1 Tem definida sua declaração de missão, visão e valores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2 Elabora seu planejamento estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.1 Em caso positivo, ele é revisado periodicamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.2 Em caso positivo, ele apresenta objetivos e metas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.2.1 Em caso positivo, os objetivos e metas consideram um ou mais aspectos de sustentabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3 Integra aspectos de sustentabilidade em seus processos de tomada de decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4 Analisa os riscos (estratégicos, financeiros, regulatórios, operacionais ou reputacionais) de seu negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4.1 Em caso positivo, esses riscos são gerenciados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D 1.1 Se sua empresa considera um ou mais aspectos de sustentabilidade em seus objetivos e metas, relate aqui quais são eles.

02

Governança e Gestão

Programa de Integridade
(Compliance)

A EMPRESA:		SIM	NÃO
2.1	A direção da empresa atua diretamente na criação de uma cultura de integridade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2	Atualiza-se constantemente na avaliação de sua exposição ao risco de ser responsabilizada por irregularidades ou atos ilícitos contra a administração pública.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3	Proíbe a prática de pagamentos ou recebimentos irregulares que tenham como objetivo facilitar negócios, influenciar decisões em benefício da empresa ou induzir pessoas a conceder permissões indevidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4	Mantém um documento escrito (um código de conduta, por exemplo), no qual esclarece quais são os comportamentos incentivados por ela no que se refere às relações pessoais e comerciais de seus empregados, orientando, inclusive, como eles devem se relacionar com a administração pública ou com servidores públicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4.1	Em caso positivo, esse documento é de amplo conhecimento de seus empregados e fornecedores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5	A empresa treina e capacita seus empregados sobre questões relacionadas à conduta ética e prevenção da corrupção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6	Determina e divulga a seus empregados quais são as sanções e punições previstas para aqueles que violarem suas orientações sobre conduta e comportamento ético.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7	Oferece algum canal para denúncia de irregularidades, como um telefone, um e-mail ou uma urna lacrada para esse fim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7.1	Em caso positivo, esse canal está disponível também para as pessoas de fora da empresa, como fornecedores, parceiros comerciais e clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7.2	Em caso positivo, esse canal garante o anonimato do denunciante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7.3	Em caso positivo, a empresa delega a, no mínimo, dois empregados a responsabilidade de avaliar as denúncias e tratá-las de forma imparcial, coibindo quaisquer represálias aos denunciantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8	Avalia periodicamente se os procedimentos existentes para prevenir a corrupção estão funcionando.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

QUESTÕES QUANTITATIVAS

		Ano -2	Ano -1	Ano atual
Q2.1	Percentual de empregados que receberam o código de conduta ou documento similar	%		
Q2.2	Percentual de empregados que receberam treinamento relacionado à conduta ética e prevenção da corrupção	%		
Q2.3	Percentual de administradores (p. ex., sócios, proprietários, diretores e gerentes) que receberam treinamento relacionado à conduta ética e prevenção da corrupção	%		
Q2.4	Número total de denúncias internas de corrupção recebidas	Unidade		
Q2.5	Percentual de denúncias internas tratadas	%		
Q2.6	Percentual de denúncias internas avaliadas como improcedentes	%		

03

Governança e Gestão

Gestão Financeira e Administração
do Negócio

A EMPRESA:	SIM	NÃO	N/A
3.1 Faz seu planejamento financeiro e prevê alternativas para a manutenção de suas atividades em momentos de queda de demanda por seus produtos ou serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
3.2 Gerencia seu desempenho financeiro com instrumentos de controle, como revisões de orçamento, preço de venda e análise de fluxo de caixa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
3.3 Monitora sua gestão por meio de indicadores de suas diferentes áreas, como Recursos Humanos e Vendas, entre outras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
3.4 Mantém separação clara entre os negócios pessoais e os da organização, inclusive em questões relacionadas às finanças, administração e doações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
3.5 Tem estratégias para lidar com conflitos societários, por meio, por exemplo, da profissionalização da gestão para a sucessão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6 Tem iniciativas de diálogo e engajamento das partes interessadas (p. ex., empregados, ONGs locais e consumidores, entre outros).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
3.7 Divulga informativos sobre sua gestão, apresentando informações financeiras e não financeiras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-

QUESTÕES QUANTITATIVAS

ITEM		Ano -2	Ano -1	Ano atual
Q 3.1	Receita total	RS mil		
Q 3.2	Custo total	RS mil		
Q 3.3	Lucro líquido	RS mil		
Q 3.4	Lucro por produto	RS mil		
Q 3.5	Valor total de passivos	RS mil		
Q 3.6	Valor total de ativos	RS mil		

04

Governança e Gestão

Produtividade e Inovação

A EMPRESA:

	SIM	NÃO
4.1 Revê seus processos para garantir maior eficiência na entrega de seus produtos ou serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 Estabelece critérios para garantir a qualidade de seus produtos ou serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2.1 Em caso positivo, esses critérios incluem o controle da qualidade dos insumos que adquire para usar em seus processos de produção ou em seus serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 Possui algum tipo de certificação voluntária de produtos, processos de produção, serviços ou sistema de gestão, como a ISO 14001, o FSC ou a SAB000, entre outras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 Aprimora continuamente seu portfólio de produtos ou serviços, visando aumentar a satisfação do cliente ou consumidor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5 Inova seu portfólio de produtos ou serviços, aumentando a participação de itens que tenham sinergia com a sustentabilidade e que gerem benefícios a uma de suas dimensões (econômico-financeira, social, ambiental ou ética).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6 A empresa entrega seus produtos ou realiza seus serviços no prazo acordado com o cliente.		
▪ Sempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
▪ Na maioria das vezes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
▪ Às vezes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
▪ Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

QUESTÕES QUANTITATIVAS

ITEM		Ano - 2	Ano - 1	Ano atual
		Q 4.1 Total de produtos entregues no período	Unidade	
Q 4.2 Total de entregas atendidas no prazo	Unidade			
Q 4.3 Total de pedidos com produtos entregues sem avarias ou problemas	Unidade			
Q 4.4 Total de pedidos processados no período	Unidade			

05

Governança e Gestão

Relacionamento e Gestão
de Fornecedores

A EMPRESA:	SIM	NÃO	N/A
5.1 Exige nota fiscal de todos os produtos adquiridos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
5.2 Tem conhecimento de quais são seus principais fornecedores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
5.2.1 Em caso positivo, faz um levantamento de fornecedores críticos, considerando um eventual impacto na interrupção de seus próprios produtos ou serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
5.2.2 Em caso positivo, tem alternativas para manter suas entregas ou serviços ainda que haja interrupção de algum fornecedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
5.3 A empresa adota critérios de compra que levam em conta a garantia de origem, assegurando uma produção ambientalmente correta e socialmente justa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
5.4 Prioriza a compra de fornecedores locais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
5.5 Usa informações públicas relevantes, como a Lista de Transparência sobre Trabalho Escravo Contemporâneo ou o Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS), como método decisório de compras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
5.6 Estabelece em seus contratos com fornecedores cláusulas que exigem a conformidade com leis e regulamentos:			
• Trabalhistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
• Tributários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
• Sanitários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Ambientais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

QUESTÕES QUANTITATIVAS

		Ano -2	Ano -1	Ano atual
Q 5.1 Percentual de fornecedores identificados como de risco de ocorrência de trabalho infantil ou de trabalho análogo ao escravo	%			
Q 5.2 Percentual de contratos com fornecedores em que há cláusulas específicas de proibição de trabalho infantil	%			
Q 5.3 Percentual de contratos com fornecedores em que há cláusulas específicas de proibição de trabalho análogo ao escravo	%			

06

Governança e Gestão

Relacionamento com Consumidores ou Clientes

A EMPRESA:		SIM	NÃO	N/A
6.1	Possui um canal formal de comunicação com seus consumidores/clientes, como caixa de sugestões ou o número de telefone e e-mail de quem possa atender.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
6.1.1	Responde ou esclarece as dúvidas encaminhadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
6.1.2	Estipula metas e prazos para solucionar os problemas apontados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
6.1.3	Analisa as dúvidas, sugestões e reclamações recebidas e as utiliza como instrumento para aperfeiçoar suas atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
6.2	Os produtos ou materiais de comunicação da empresa trazem sempre instruções claras sobre como entrar em contato com ela, como endereço para correspondência, telefone para contato, site ou e-mail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
6.3	A empresa realizou, nos últimos dois anos, pesquisa de satisfação entre seus consumidores/clientes para, com base nos resultados, implementar melhorias em seus produtos/serviços, incluindo serviços pré e pós-venda, com transparência e ética nas relações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
6.4	Promove treinamento de seus profissionais de atendimento para garantir uma resposta rápida e uma relação ética e de respeito aos direitos do consumidor/cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5	Atende a legislação e fornece aos consumidores dados relevantes de forma completa, precisa e compreensível no rótulo de seus produtos ou na divulgação de seus serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
6.6	Em sua propaganda, representa as pessoas de forma respeitosa e não discriminatória.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

QUESTÕES QUANTITATIVAS

		Ano -2	Ano -1	Ano atual
Q 6.1	Número de reclamações registradas sobre produtos ou serviços			
	Unidade			
Q 6.2	Percentual das reclamações tratadas			
	%			
Q 6.3	Percentual das reclamações avaliadas como improcedentes			
	%			
Q 6.4	Percentual de satisfação do cliente ou consumidor medida em pesquisa			
	%			

07

Governança e Gestão

Cumprimento das Leis Trabalhistas,
Tributárias e Ambientais**A EMPRESA:**

	SIM	NÃO	N/A
7.1 Possui as licenças e alvarás necessários para a sua atuação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
7.2 Possui um responsável técnico credenciado por sua respectiva entidade de classe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.3 Instrui seus empregados para que conheçam as leis a que estão submetidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
7.4 Foi autuada, nos últimos dois anos, por algum tipo de não conformidade com leis ou regulamentos trabalhistas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
7.5 Foi autuada, nos últimos dois anos, por algum tipo de não conformidade com leis ou regulamentos tributários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
7.6 Foi autuada, nos últimos dois anos, por algum tipo de não conformidade com leis ou regulamentos ambientais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
7.7 Foi autuada, nos últimos dois anos, por algum tipo de não conformidade com leis ou regulamentos sanitários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-

QUESTÕES QUANTITATIVAS

		Ano -2	Ano -1	Ano atual
Q 7.1	Valor monetário de multas resultantes de não conformidade com leis ou regulamentos ambientais	RS mil		
Q 7.2	Valor monetário de multas resultantes de não conformidade com leis ou regulamentos trabalhistas	RS mil		
Q 7.3	Valor monetário de multas resultantes de não conformidade com leis ou regulamentos tributários	RS mil		
Q 7.4	Valor monetário de multas resultantes de não conformidade com leis ou regulamentos sanitários	RS mil		

08 Social

Relação com Empregados

SE SUA MICROEMPRESA É UMA MEI, VOCÊ NÃO PRECISA PREENCHER ESTE INDICADOR.

A EMPRESA:		SIM	NÃO
8.1	Paga seus empregados no dia estabelecido no contrato de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.2	Prioriza a contratação de empregados da comunidade do entorno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.3	Promove um ambiente de respeito e colaboração entre os empregados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.4	Promove um ambiente que valoriza todos os tipos de diversidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.5	Promove igualdade de tratamento para mulheres e homens no recrutamento, designação de tarefas, treinamento, oportunidades de progresso, remuneração e rescisão de contrato de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.6	Oferece um canal de fácil acesso para receber e encaminhar sugestões ou reclamações relativas às condições de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.7	As dependências da empresa possuem recursos que facilitam o deslocamento e a convivência de pessoas com deficiência motora, auditiva e visual (p. ex., rampas, avisos de segurança em braille, sinais luminosos e sonoros em áreas de circulação de veículos ou máquinas etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.8	A empresa estabelece sua relação de trabalho com empregados usando os seguintes tipos de contrato de trabalho:		
	• Prazo indeterminado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	• Prazo determinado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	• Prestação de serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	• De experiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	• Temporário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

QUESTÕES QUANTITATIVAS

ITEM		Ano -2	Ano -1	Ano atual	
		Q 8.1	Atraso no pagamento de salários	Unidade	
Q 8.2	Número total de empregados	Unidade			
Q 8.3	Percentual de mulheres	%			
Q 8.4	Percentual de homens	%			
Q 8.5	Percentual de pessoas com deficiência	%			
Q 8.6	Rotatividade de pessoal	%			
Q 8.7	Número total de estagiários	Unidade			
Q 8.8	Número total de aprendizes	Unidade			
Q 8.9	Número total de reclamações trabalhistas recebidas no período	Unidade			
Q 8.10	Percentual das reclamações tratadas	%			
Q 8.11	Percentual das reclamações avaliadas como improcedentes	%			
Q 8.12	Percentual das reclamações relacionadas a casos de discriminação	%			



Social

Compromisso com o Desenvolvimento Profissional

A EMPRESA:

	SIM	NÃO
9.1 Tem todos os empregados alfabetizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2 Orienta seus empregados para o exercício de sua função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.3 Oferece aos empregados treinamentos para aprimorarem a realização de suas atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.4 Valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional de seus empregados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.5 Subsidia cursos para os empregados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.6 Os administradores da empresa – sócios(as), proprietários(as), diretores e gerentes – investem em sua própria capacitação, aprimorando seus conhecimentos técnicos e de gestão empresarial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

QUESTÕES QUANTITATIVAS

		Ano - 2	Ano - 1	Ano atual
Q 9.1 Percentual de analfabetos na empresa	%			
Q 9.2 Percentual de empregados com ensino fundamental completo na empresa	%			
Q 9.3 Percentual de empregados com ensino médio completo na empresa	%			
Q 9.4 Percentual de empregados com ensino superior completo na empresa	%			
Q 9.5 Média de horas de treinamento por empregado	Horas			
Q 9.6 Percentual de empregados que receberam treinamentos regulares no período	%			

10

Social

Saúde e Segurança
dos Empregados

EMPRESA:	SIM	NÃO	N/A
10.1 Oferece instalações em boas condições de uso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
10.2 Oferece a seus empregados um ambiente físico agradável e seguro, incentivando cuidados com higiene e saúde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
10.3 Mantém todos os documentos legais relativos a saúde e segurança do trabalho (SST) atualizados e completos, como análise de riscos ambientais e relatórios de incidentes e acidentes, entre outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
10.4 Treina e conscientiza os empregados sobre a prevenção de acidentes ou de incêndios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
10.5 Fornece, treina e conscientiza a respeito do uso de equipamento de proteção individual (EPI).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.6 Está aberta a sugestões de seus empregados relativas a saúde e segurança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
10.7 Realiza atividades de promoção de qualidade de vida, como espaços de reconhecimento dos empregados, celebrações de datas comemorativas, campanhas de vacinação, biblioteca ou jogos esportivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
10.8 Tem mecanismos para prevenir e combater situações de assédio moral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-
10.9 Tem mecanismos para prevenir e combater situações de assédio sexual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-

QUESTÕES QUANTITATIVAS

ITEM		Ano -2	Ano -1	Ano atual
		Q 10.1 Taxa de frequência	%	
Q 10.2 Taxa de gravidade	%			
Q 10.3 Absenteísmo	UN			
Q 10.4 Acidentes de trabalho	UN			
Q 10.5 Doenças ocupacionais	UN			
Q 10.6 Percentual das reclamações trabalhistas relacionadas a casos de assédio moral.	%			
Q 10.7 Percentual das reclamações trabalhistas relacionadas a casos de assédio sexual.	%			

11

Social

Relacionamento com
a Comunidade**A EMPRESA:**

	SIM	NÃO
11.1 Tem um canal de diálogo com a população da comunidade, como caixa de sugestões ou o número de telefone e e-mail de quem possa atender.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.2 Incentiva o trabalho voluntário de seus empregados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.2.1 Em caso positivo, acompanha o trabalho que seus empregados desenvolvem nessas organizações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.2.2 Em caso positivo, reconhece a importância desse trabalho divulgando-o por meio de murais, jornal interno, jornal local etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.3 "Adotou" pelo menos uma organização de sua comunidade e mobiliza sua rede de contatos em favor dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Em caso positivo, a empresa:</i>		
11.3.1 Divulga a organização a clientes, membros da comunidade, fornecedores e outras organizações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.3.2 Promove as atividades da organização em seu material promocional, em seu site etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.3.3 Procura sempre acompanhar os resultados que essa parceria tem alcançado (p. ex.: que tipo de contribuição trouxe para a organização, para a empresa e para as pessoas atendidas; quais são os próximos passos; quando a parceria terá fim; como o parceiro se manterá sem o apoio da empresa; etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.3.4 Incentiva seus empregados a atuar voluntariamente nesses projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.4 Como resultado de sua atividade na comunidade, a empresa acredita que obteve benefícios para o negócio, como o aumento de vendas, a melhoria na relação com os fornecedores, a aquisição de novos contatos ou clientes ou a menor rotatividade de pessoal, entre outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12

Ambiental

Uso Sustentável de Recursos Naturais e Insumos da Produção

A EMPRESA:		SIM	NÃO
12.1	Conhece e entende os impactos de suas atividades sobre o meio ambiente (como emissão de poluentes, erosão do solo, alto consumo de energia, de água e de combustível, entre outros).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.1.1	Em caso positivo, esses impactos são medidos e gerenciados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.2	Já foi obrigada a tomar iniciativa para solucionar problemas causados pelas mudanças climáticas, como enchentes, deslizamentos ou desertificação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.3	Discute parcerias com fornecedores visando o retorno ao fabricante de materiais descartados (como produtos vencidos, pneus usados, pilhas, baterias etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.4	Procura utilizar em seus processos materiais que causem menos danos ao meio ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.5	Recicla ou reutiliza os materiais de suas instalações e/ou de seus processos produtivos, visando a redução de desperdício de matéria-prima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A EMPRESA PRÁTICA EM SUAS DEPENDÊNCIAS		SIM	NÃO
12.6	Coleta seletiva de lixo (tem, por exemplo, recipientes identificados para papel, vidro, metal, plástico e material orgânico).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.7	Economia no consumo de papel (como a utilização da frente e do verso das folhas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.8	Redução do consumo de energia (por meio, por exemplo, da melhoria na iluminação natural, de aparelhos eletrônicos de menor consumo de energia, de dispositivo para cortar a energia quando o aparelho não está em uso etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.9	Redução do consumo de água (pela instalação de torneiras com fechamento automático e de descargas com vazão reduzida, pelo aproveitamento da água da chuva para atividades industriais etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.10	Destinação final adequada para resíduos que necessitem de tratamento específico, como pilhas, baterias, óleos, pneus e lixo hospitalar, entre outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

QUESTÕES QUANTITATIVAS

		Ano -2	Ano -1	Ano atual
Q 12.1	Peso total de insumos reciclados	Kg		
Q 12.2	Peso total de resíduos gerados pela operação	Kg		
Q 12.3	Percentual de insumos reciclados usados na fabricação de produtos	%		
Q 12.4	Número total de embalagens recuperadas	Unidade		
Q 12.5	Consumo total de água	m ³		
Q 12.6	Consumo total de energia	kWh		
Q 12.7	Volume total de emissões de gases de efeito estufa (GEE)	mtCOe		