



VI CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

5, 6 e 7 de Agosto de 2010

ISSN 1984-9354

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO EMPRESA MULTINACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES

LAURA ARAÚJO ALVES (UFF)

laura_alves_aa@yahoo.com.br

GILSON BRITO ALVES LIMA (UFF)

laura_alves_aa@yahoo.com.br

ALBERTO LEANDRO TAVARES MOTA (UFF)

laura_alves_aa@yahoo.com.br

Este artigo tem por objetivo estudar os principais conceitos que definem o desenvolvimento sustentável nas empresas e demonstrar como uma empresa de telecomunicações aplica esses instrumentos para se inserir nesse novo cenário de sustentabilidade. A partir da definição da estratégia da empresa, foram pesquisados alguns instrumentos que caracterizam a gestão sustentável da organização, identificando as formas como são avaliados seus resultados e verificando se é possível desenvolver ações que ao mesmo tempo produzam benefícios sociais e ambientais, além de vantagens competitivas para a empresa.

Palavras-chaves: Sustentabilidade, indicadores, Telecomunicações

1. INTRODUÇÃO

As transformações sócio-econômicas dos últimos vinte anos têm afetado profundamente o comportamento de empresas até então acostumadas à exclusiva maximização do lucro. Se por um lado o setor privado tem cada vez mais lugar de destaque na criação de riqueza; por outro, é sabido que este poder acarreta grande responsabilidade. Em função da capacidade criativa já existente e dos recursos financeiros e humanos já disponíveis, empresas têm uma intrínseca responsabilidade social.

A idéia de desenvolvimento sustentável incorporada aos negócios é relativamente recente, além de complexa e controversa. Com o surgimento de novas demandas e maior pressão por transparência nos negócios, empresas se vêem forçadas a adotar uma postura mais responsável em suas ações (LIMA, 2009).

Outros valores passaram a fazer parte do objetivo da empresa. A maximização do acionista ainda é um dos objetivos, mas dificilmente será plenamente autêntico se outros objetivos não forem cumpridos, como as responsabilidades sociais e ambientais. Os administradores passaram a preocupar-se mais com as pessoas e o meio em que interagem. A responsabilidade empresarial em relação ao meio ambiente deixou de ser apenas uma postura frente às imposições para transformar-se em atitudes voluntárias, superando as próprias expectativas da sociedade. Compreender essa mudança de paradigma é vital para a competitividade, pois o mercado está, a cada dia, mais aberto e competitivo, fazendo com que as empresas tenham que se preocupar com o controle dos impactos ambientais e sociais. Este cenário que, a princípio, parece colocar as organizações em xeque, no que diz respeito às suas relações com a natureza, deve ser encarado como uma oportunidade para que elas passem a implementar práticas sustentáveis de gerenciamento, não apenas como uma postura reativa a exigências legais ou pressões de grupos ambientalistas, mas sim com a intenção de obter vantagens competitivas.

O mundo corporativo tem um papel fundamental na garantia de preservação do meio ambiente e na definição da qualidade de vida das comunidades de seus funcionários.

Empresas socialmente responsáveis geram, sim, valor para quem está próximo. E, acima de tudo, conquistam resultados melhores para si próprias. A visão sustentável deixou de ser uma opção para as empresas. É uma questão de visão, de estratégia e, muitas vezes, de sobrevivência.

Neste contexto, as empresas têm um papel extremamente relevante. Através de uma prática empresarial sustentável, provocando mudança de valores e de orientação em seus sistemas operacionais, estarão engajadas à idéia de desenvolvimento sustentável e preservação do meio ambiente. A empresa que não buscar adequar suas atividades ao conceito de desenvolvimento sustentável está fadada a perder competitividade em médio prazo.

Esse novo paradigma precisa ser acompanhado por uma mudança de valores, passando da expansão para a conservação, da quantidade para a qualidade, da denominação para a parceria. Como retorno, a sustentabilidade se concretiza através dos seguintes ganhos:

- Em imagem vendas, pelo fortalecimento e fidelidade à marca e ao produto;
- Aos acionistas e investidores, pela valorização da empresa na sociedade e no mercado;
- Em retorno publicitário, advindo da geração de mídia espontânea;
- Em tributação, com as possibilidades de isenções fiscais em âmbitos municipal, estadual e federal para empresas patrocinadoras ou diretamente para os projetos;
- Em produtividade e pessoas, pelo maior empenho e motivação dos funcionários;
- Em ganhos sociais, pelas mudanças comportamentais da sociedade.

2. O PROBLEMA

A gestão empresarial que possui como referência apenas os interesses dos acionistas revela-se insuficiente na atual conjuntura. A busca de excelência pelas empresas passa a ter como objetivos a qualidade nas relações com os stakeholders e a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Porém, nota-se que para grande parte das empresas não está claro como se deve quebrar esse paradigma. Apesar de toda a gama de instrumentos e normas que auxiliam nesse processo, a gestão empresarial ainda está muito lenta nesse processo de transformação.

3. OBJETIVO E JUSTIFICATIVA

O objetivo do estudo consiste em identificar estratégias utilizadas por uma determinada empresa de Telecomunicação na ruptura do paradigma de apenas satisfazer os acionistas para satisfazer todos os stakeholders, inclusive os acionistas. O desafio das empresas nesse novo cenário é provar aos acionistas que, a longo prazo, o investimento em ações sustentáveis significarão maiores lucros e, conseqüentemente, a garantia da continuidade daquele negócio. Funcionários satisfeitos, clientes fiéis, apoio da comunidade do entorno, bom relacionamento com fornecedores e com o Governo, podem ser diferenciais significativos no crescimento de qualquer negócio. Nesse cenário, instrumentos de gestão que auxiliam a organização para quebrar o paradigma da Sustentabilidade Corporativa serão analisados.

O artigo apresenta uma revisão de literatura sobre temas que conceituem, inspirem e justifiquem a implantação de indicadores e modelos de gestão estratégica aplicados ao Desenvolvimento Sustentável.

4. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo baseado na literatura disponível sobre o estágio atual do conhecimento sobre Desenvolvimento Sustentável e informações disponibilizadas pela empresa estudada. Em virtude da natureza das questões formuladas e do objeto desta pesquisa a mesma pode ser classificada como: aplicada, qualitativa, exploratória e bibliográfica (LAKATOS, 2001).

5. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A empresa é um sistema aberto, pois está formado por um conjunto de elementos relacionados entre si, gerando bens, serviços, empregos e dividendos. Entretanto, também consome recursos naturais escassos e gera contaminação e resíduos. Por isto é necessário que a economia da empresa defina uma visão mais ampla da empresa como um sistema aberto.

Na sociedade de mercado, a empresa é a unidade básica de organização econômica. As empresas são o motor central do desenvolvimento econômico e devem ser, também, um motor vital do desenvolvimento sustentável. Para isto, é imprescindível que elas definam adequadamente sua relação com a sociedade e com o meio ambiente.

O conceito de Desenvolvimento Sustentável, primeiramente é definido no Relatório Brundtland (Nosso Futuro Comum), elaborado pela Comissão Mundial do Meio Ambiente e

Desenvolvimento (1988), como “aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades”.

A busca do desenvolvimento responsável tem, grosso modo, as seguintes características:

- *É plural.* Empresas não devem satisfações apenas aos seus acionistas. O mercado deve agora prestar contas aos funcionários, à mídia, ao governo, ao setor não-governamental e ambiental e, por fim, às comunidades com que opera. Empresas só têm a ganhar na inclusão de novos parceiros sociais em seus processos decisórios. Um diálogo mais participativo não apenas representa uma mudança de comportamento da empresa, mas também significa maior legitimidade social.
- *É distributiva.* É um conceito que se aplica a toda a cadeia produtiva. Não somente o produto final deve ser avaliado por fatores ambientais ou sociais, mas o conceito é de interesse comum e, portanto, deve ser difundido ao longo de todo e qualquer processo produtivo. Assim como consumidores, empresas também são responsáveis por seus fornecedores e devem fazer valer seus códigos de ética aos produtos e serviços usados ao longo de seus processos produtivos.
- *É sustentável.* Responsabilidade social está atrelada ao conceito de desenvolvimento sustentável. Uma atitude responsável em relação ao ambiente e à sociedade, não só garante a não escassez de recursos, mas também amplia o conceito a uma escala mais ampla. O desenvolvimento sustentável não só se refere ao ambiente, mas por via do fortalecimento de parcerias duráveis, promove a imagem da empresa como um todo e, por fim, leva ao crescimento orientado. Uma postura sustentável é por natureza preventiva e possibilita a prevenção de riscos futuros, como impactos ambientais ou processos judiciais.
- *É transparente.* A globalização traz consigo demandas por transparência. Empresas são gradualmente obrigadas a divulgar sua performance social e ambiental, os impactos de suas atividades e as medidas tomadas para prevenção ou compensação de acidentes. Nesse sentido, empresas serão obrigadas a publicar relatórios anuais, onde sua performance é aferida nas mais diferentes modalidades possíveis. Muitas empresas já o fazem em caráter voluntário, mas muitos prevêm que relatórios sócio-ambientais serão compulsórios num futuro próximo.

As companhias estão sendo incentivadas cada vez mais pela administração pública e pelos seus stakeholders a focalizar seus impactos ambientais e sociais, desenvolver maneiras apropriadas a internalizar e reduzir seus custos associados, e a construção de relatório para uma sustentabilidade ambiental maior.



Figura 1 – Desenvolvimento Sustentável – Tripé da sustentabilidade empresarial

Fonte: www.copesul.com.br (2008)

Todas as empresas gostariam de ser admiradas pela sociedade, por seus funcionários, pelos parceiros de negócios e pelos investidores. O grande problema é estar disposto a encarar os desafios que se colocam no caminho de uma companhia realmente cidadã. O primeiro deles, segundo Vassallo (2000), é o desafio operacional. Uma empresa responsável mede as conseqüências que cada uma de suas ações pode causar ao meio ambiente, a seus funcionários, à comunidade, ao consumidor, aos fornecedores e a seus acionistas. De nada adianta investir milhões em um projeto comunitário e poluir os rios próximos de suas fábricas ou dar benefícios e oportunidades a seus funcionários e não ser transparente com seus consumidores, ou ainda preservar florestas no Brasil e comprar componentes de um fabricante chinês que explora mão-de-obra infantil.

O Livro Verde (2001) diz que a responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.

É complementar das soluções legislativas e contratuais a que as empresas estão ou podem vir a estar obrigadas e que se aplicam a questões como, por exemplo, o desenvolvimento da qualidade de emprego, a adequada informação, consulta e participação dos trabalhadores, bem

como o respeito e a promoção dos direitos sociais e ambientais e a qualidade dos produtos e serviços.

A empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores, e faz isso por acreditar que assim será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa.

De acordo com LIMA (2009), O DS exige mudanças profundas na forma de pensar, agir, produzir e consumir, além de vontade política para implementar as mudanças com a participação democrática de todos nas decisões necessárias.

6. INSTRUMENTOS

De acordo com LIMA (2009), Relatórios de Sustentabilidade: 45% das 250 maiores companhias do Global Fortune publicam um relatório de sustentabilidade separado do Relatório Anual, mostrando o desempenho econômico, social e ambiental de forma integrada. Como importante motivador para tal movimento, temos a padronização trazida pelo Global Reporting Initiative (GRI).

- Global Reporting Initiative - GRI (1997): criado por instituição não governamental americana com o intuito de elevar o padrão dos Relatórios de Sustentabilidade para um nível equivalente aos Relatórios Financeiros em termos de credibilidade, rigor, pontualidade e verificabilidade, sendo hoje considerado benchmark. Com 90 indicadores de desempenho atualmente é usado em mais de 700 instituições, sendo em pelo menos 100 empresas mundiais, de acordo com LIMA (2009).
- Pacto Global: Iniciativa que propõe à comunidade empresarial global o desafio de apoiar mundialmente a promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e combate à corrupção.
- Índice de Sustentabilidade Empresarial: O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) é um índice que mede o retorno total de uma carteira teórica composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a

sustentabilidade empresarial (no máximo 40) e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro. Tais ações são selecionadas entre as mais negociadas na BOVESPA em termos de liquidez e são ponderadas na carteira pelo valor de mercado das ações disponíveis à negociação. O ISE é composto por 30 companhias que totalizam R\$ 372 bilhões em valor de mercado, correspondendo a 30,7% da capitalização total das 394 empresas com ações negociadas na Bovespa (BOVESPA, 2008).

7. A EMPRESA

A empresa começou a operar no Brasil em 1998, com o lançamento do serviço TDMA no Estado da Bahia. Depois, expandiu a rede para outros 10 estados das regiões Sul, Sudeste e Nordeste. Em 2001, adquiriu novas licenças para todos os Estados onde ainda não operava. Outubro de 2002 foi o ano de lançamento do serviço GSM com pioneirismo no Distrito Federal e em todo o Centro-Oeste, assim como nos Estados de SP e RS.

Primeira operadora móvel a atuar em todos os Estados brasileiros, alcançou, em março de 2009, a base de 36 milhões de clientes no Brasil. Para a empresa, o desenvolvimento tecnológico é um instrumento para elevar a qualidade de vida e, por isso, trabalha para que seus clientes possam também tirar o melhor proveito da tecnologia.

Além da cobertura abrangente, do pioneirismo no lançamento da rede EDGE (no Brasil desde julho de 2004) e da oferta diferenciada da 3G, a operadora oferece a seus clientes planos tarifários que se adequam aos mais variados perfis de uso e também serviços que unem praticidade e entretenimento.

Foi pioneira ao oferecer o primeiro serviço de mensagens multimídia do Brasil, em outubro de 2002: o serviço de FotoMensagem. Em seguida, lançou o VideoMensagem, primeiro serviço do gênero no Brasil, para gravação e envio por e-mail de vídeos sonoros de até 40 segundos. Desde fevereiro de 2006, todas as operações no Brasil estão reunidas na holding, empresa de capital aberto com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo e ADRs na Bolsa de Valores de Nova York (Release empresa, 2008).

O grupo controlador, no seu relatório anual, afirma buscar a melhoria contínua de seu desempenho em relação aos principais stakeholders – clientes, público interno, fornecedores, governo e comunidade – e de seus indicadores ambientais. Em 2006, com a criação da Área

de Sustentabilidade, que iniciou a transversalização da gestão sustentável pela Companhia, reflete este posicionamento.

8. FERRAMENTAS E MODELOS UTILIZADOS

Mesmo tratando-se de um tema recente e em pleno desenvolvimento, atualmente estão disponíveis diversas ferramentas que atendem às necessidades das organizações em diversas etapas de gestão, contribuindo para processos de aprendizagem, auto-avaliação, prestação de contas e incorporação de princípios de responsabilidade sócio-ambiental nas suas atividades (Compêndio para a Sustentabilidade, 2009).

Do ponto de vista das organizações existem, ao mesmo tempo, diferentes realidades, necessidades e desafios, mas uma preocupação: incluir as práticas de RSE à sua cultura e seus sistemas de gestão. Acredita-se que teoria e prática andam juntas. Quanto mais estas ferramentas forem aplicadas, mais condições terão as organizações de avaliar os casos de sucesso e os riscos e oportunidades, aperfeiçoando os modelos propostos, sem torná-los fórmulas mágicas, únicas e uniformes. (Compêndio para a Sustentabilidade, 2009)

A empresa possui políticas que são utilizadas como diretrizes para o modelo sustentável. Disponibiliza na intranet Política Ambiental e Política de Responsabilidade Social nas empresas do grupo.

Desde o início de suas atividades, exerce seu papel social em parceria com o Governo e as Organizações da Sociedade Civil. Seu foco social é promover a inclusão de pessoas de grupos menos favorecidos do país, prioritariamente crianças e jovens, por meio de investimento em projetos educativos que promovam o conceito “viver sem fronteiras” na esfera social, sempre que possível.

8.1 CÓDIGO DE ÉTICA

O Código de Ética apresenta os princípios seguidos pelo Grupo. Ele é a base do modelo organizacional e do sistema de controle interno, pois ela considera ética na condução dos negócios como um fator que influi no sucesso da empresa.

8.1.1 VALORES

Como base para seus valores, o grupo entende, através do seu Código de Ética, que para alcançar seus objetivos econômicos, as sociedades não devem fazer uso de comportamentos ilegais ou incorretos. Devem se empenhar no aperfeiçoamento da excelência de seus produtos e serviços. Experiência, atenção ao cliente e inovação são os preceitos básicos para que isso aconteça.

Com isso, a empresa estudada apresenta seus valores como:

- Pré-atividade;
- Transparência;
- Velocidade;
- Excelência Profissional;
- Foco no Cliente;
- Espírito de Equipe;
- Inovação;
- Espírito Empreendedor.

8.1.2 OBJETIVOS

De acordo com seu Código de Ética, gerar valor para seus acionistas é o objetivo básico das Sociedades do Grupo. Uma meta que é alcançada por meio do emprego eficiente dos recursos. Portanto, todas as estratégias industriais e financeiras devem ser orientadas para que o objetivo seja possível.

8.1.3 DEVERES

Também de acordo com o Código de ética, tem-se abaixo alguns deveres das empresas do Grupo, que seriam:

- Transparência nos negócios;
- Promover a lealdade na concorrência;
- Buscar excelência e competitividade no mercado;

- Atender ao bem-estar e ao crescimento das comunidades nas quais operam;
- Valorizar seus recursos humanos;
- Ter como meta o desenvolvimento sustentável.

8.1.4 RELAÇÃO COM STAKEHOLDERS

Os Stakeholders são todas as pessoas e empresas que influenciam ou são impactadas pelas ações de uma organização empresarial. A empresa que considera os Stakeholders entende que seu público alvo não é só o consumidor final, mas todos os segmentos relacionados à sua atividade. E para isso, através de seu código de ética, define seus stakeholders e suas relações. Abaixo os stakeholders envolvidos:

- Acionistas;
- Clientes;
- Concorrentes;
- Fornecedores;
- Instituições;
- Meio Ambiente;
- Comunidade;
- Recursos Humanos;
- Mercado.

8.2 POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

O empenho da empresa no Brasil, para o respeito e para a tutela dos direitos humanos e dos modelos de trabalho, é reforçado no Código de Ética e no Modelo Organizativo do Grupo, que se inspiram nos dez Princípios do Pacto Global (Global Compact) promovido pela Organização das Nações Unidas (ONU), em matéria de direitos humanos, proteção do meio ambiente, condições de trabalho e combate à corrupção. A Holding e suas controladas aprovam e promovem estes princípios junto às importantes convenções da ONU, em particular a Declaração Universal dos Direitos do Homem, e as da OIT (Organização Internacional do Trabalho), quando ratificadas pelo Brasil e incorporadas ao seu ordenamento,

que são adotadas para que se tornem uma prática corrente dentro da empresa e em relação aos fornecedores externos, termos inseridos em política específica (Política Responsabilidade Social, 2009).

A responsabilidade pelas políticas relativas aos direitos humanos e às condições de trabalho é do responsável pela função Recursos Humanos e Segurança, que responde diretamente ao Presidente.

Nessa política são reportadas os princípios nos quais se inspiram as ações das empresas do grupo, tanto no Brasil quanto no exterior, abaixo listados:

- Trabalho Infantil;
- Trabalho Forçado;
- Saúde e Segurança;
- Liberdade de associação e direito à negociação coletiva;
- Discriminação e Assédio;
- Procedimentos Disciplinares;
- Valorização da Diversidade;
- Horário de Trabalho;
- Remuneração.

A empresa não utiliza tipologias contratuais contrárias às disposições da lei ou destinadas a evitar as proibições e as obrigações previstas pelas normas atuais. Assim como se empenha em adequar-se às leis nacionais e convenções internacionais em matéria de responsabilidade social.

8.3 POLÍTICA AMBIENTAL

Estabelece princípios a serem aplicados em todas as empresas do grupo, com o objetivo de promover a melhoria contínua do desempenho ambiental, atendendo às legislações vigentes, órgãos regulamentadores e diretrizes do próprio grupo internacional, reforçando o compromisso com o desenvolvimento sustentável.

Os processos relacionados às atividades com maior potencial de impacto ambiental deverão contar com programas transversais específicos para a gestão do tema ambiental.

A organização se inspirou nas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) e nos dez princípios do Global Compact da ONU, da qual é signatária.

De acordo com a política ambiental, todas as atividades da empresa são orientadas pelas diretrizes de prevenção e controle e têm como principais objetivos:

- Prevenir riscos de poluição através de planejamento e controle das atividades;
- Diminuir a utilização de recursos naturais (água, combustíveis fósseis, energia, etc);
- Incentivar a redução das emissões atmosféricas poluidoras;
- Atender aos limites legais de emissão de radiação;
- Minimizar a produção de resíduos e estimular a reciclagem;
- Prevenir emergências ambientais;
- Estimular a conscientização do público interno e externo sobre as questões ambientais.

Em busca de uma gestão sustentável e ciente de sua responsabilidade a empresa se compromete com os seguintes princípios:

- Gestão de Resíduos;
- Ciclo de Vida dos Produtos;
- Emissões Eletromagnéticas;
- Licenciamento Ambiental;
- Ruído;
- Consumo de Água e Energia;
- Comunicação Ambiental Externa;
- Inovações tecnológicas;
- Divulgação.

A empresa estimula a adoção destes princípios pelos fornecedores, parceiros e empresas contratadas.

A gestão dos aspectos ambientais é regida por procedimentos específicos, além de modelos de relatórios e indicadores de Sustentabilidade e contam com objetivos e metas a serem avaliados

periodicamente. Os resultados qualitativos e quantitativos alcançados, assim como as metas dos programas são divulgados através do Relatório Anual de Sustentabilidade.

8.4 ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Em novembro de 1998, os ADRs da Companhia controladora começaram a ser negociados na Bolsa de Valores de Nova York – NYSE. Em outubro de 2004, os da holding do Brasil passam a ser negociados na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE). Após a aquisição de algumas operadoras, e confirmar a atuação em todo o Brasil, em outubro de 2004, as ações da empresa passaram a ser negociadas na Bovespa.

E, finalmente, a partir de 1º de dezembro de 2008, o grupo passa a fazer parte da nova carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA. Com a entrada no ISE, a organização ratifica seu compromisso com a melhoria contínua de sua relação com as partes interessadas – clientes, público interno, fornecedores, acionistas e comunidade – e no desempenho dos indicadores ambientais

8.5 PACTO GLOBAL

Seguindo princípios do Código de Ética, alicerce do modelo organizacional e do sistema de controle interno do Grupo, conduz suas atividades convencido de que a ética na condução dos negócios é, também, condição necessária para o sucesso da empresa.

Nesse cenário, o grupo controlador, em 2008, aderiu ao Pacto Global (Global Compact) promovido pela Organização das Nações Unidas (ONU), em matéria de direitos humanos, proteção do meio ambiente, condições de trabalho e combate à corrupção, garantindo a plena execução deste compromisso institucional mediante a realização de iniciativas pontuais sobre temas de caráter ambiental e social, com particular atenção às seguintes áreas de atuação: a) políticas ambientais; b) políticas sociais relativas ao trabalho infantil, ao trabalho escravo, à saúde e segurança, à liberdade de associação e ao direito à contratação coletiva, à não-discriminação, aos procedimentos disciplinares, ao horário de trabalho, à remuneração; c) relações com os fornecedores no processo de compra do grupo.

8.6 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os princípios de Governança Corporativa da OCDE são reconhecidos internacionalmente e visam garantir a integridade das corporações em seus processos de gestão, e de relacionamento com as partes interessadas, também com o propósito de manter a saúde das organizações e sua estabilidade.

A Companhia conduz seus negócios com ética e transparência, dentro das melhores práticas de governança corporativa, privilegiando o respeito a todos os seus stakeholders. O Comitê de Auditoria, representado pelo Conselho Fiscal, está instalado e funcionando desde 2004, e é composto por profissionais independentes e reconhecidos pelo mercado, que não mantêm qualquer outro vínculo com a Companhia.

A Companhia tem procurado se adequar a novos instrumentos de avaliação sistemática de riscos operacionais, como os regulamentos da Lei Sarbanes-Oxley (SOX), adotados em 2007. A área de Compliance, estabelecida em 2005, vem fortalecendo a cada ano a cultura de controles internos na Companhia e é co-responsável pelo projeto de Certificação da SOX. A Seção 404 da SOX prevê a verificação pela Companhia da eficácia dos controles relativos à preparação das Demonstrações Financeiras, o que dá maior confiabilidade e transparência a essas informações. Para obter a certificação, a avaliação feita pela administração sobre os controles internos para o exercício de 2006 foi atestada por uma instituição especializada de auditoria independente.

8.7 RELATÓRIO ANUAL

De acordo com seu Relatório Anual (2008), o grupo “dedica-se a oferecer a seus clientes serviços de comunicação inovadores e convergentes, proporcionando-lhes liberdade e mobilidade. Nossa equipe busca soluções ‘sem fronteiras’ com base em uma gestão pautada pelo compromisso com o desenvolvimento sustentável”.

O relatório anual apresenta todos os indicadores da empresa, além de seus prêmios, posturas e Balanço Social, sendo este baseado no modelo desenvolvido pelo Ibase

Outros índices acompanhados pelo Relatório Anual: Indicadores de consumo de água, energia elétrica, investimento no meio ambiente, redução do uso do papel não reciclado, coleta seletiva, resíduos sólidos, redução da emissão de CO₂, consumo de gasolina.

8.8 PROJETOS SOCIAIS

Em 2007, foram investidos R\$ 8,9 milhões em projetos sociais que enfocam principalmente a educação e a inclusão social de crianças e adolescentes, e outros R\$ 29,7 milhões nos programas culturais, dentre os quais se destacam o Prêmio de Música e o Festival de Musica. Estes foram nossos primeiros eventos a obter a chancela do selo Carbon Free, certificação concedida pela ONG Iniciativa Verde para ações que compensem a emissão de gás carbônico. A concessão da chancela evidencia a preocupação com a preservação do meio ambiente e com a conscientização de dos públicos interno e externo sobre a questão ambiental.

Outros projetos apoiados, patrocinados ou desenvolvidos seriam: Pastoral da Criança - Alfabetização de Jovens e Adultos; Projeto Axé Capoeira; Programa ArtEducação; Projeto !Sou Ligado (Inclusão digital).

9. CONCLUSÃO

A Sustentabilidade não é um modismo e sim uma realidade no contexto empresarial, que acarreta alterações gradativas de comportamentos e de valores nas organizações, devendo estar presente nas decisões de seus administradores e balizar seu relacionamento com a sociedade.

Posto isto, verifica-se que a sociedade é que dá permissão para a continuidade da empresa. Os detentores de recursos não querem arriscar indefinidamente seus patrimônios em companhias que se recusem a tomar medidas preventivas na área social e ambiental.

Este comprometimento proporcionará diversos benefícios à organização, tais como: melhoria da qualidade, criatividade, melhoria da imagem institucional, redução do índice de acidentes, elevação do moral, novos consumidores, aumento nos lucros entre outros.

A empresa estudada iniciou seu processo de transformação com base na sustentabilidade, para isso utilizou diversas ferramentas para guiá-la. Nota-se que em algumas áreas esse comprometimento ainda é incipiente ou até inexistente, pois apenas se esforça em cumprir a legislação. Porém, em outros pode-se afirmar que está bastante desenvolvida e produzindo bons frutos. De qualquer forma, conclui-se que mesmo que a principal preocupação estratégica da empresa seja agregar valor aos acionistas, isso não inviabiliza o envolvimento dos outros stakeholders nas definição das diretrizes da organização.

O público interno, apesar de ter acesso às ferramentas e às ações, não é totalmente engajado, envolve-se apenas no que diz respeito a direitos e deveres da legislação. Contudo, esse comportamento é muito mais cultural do que decorrente da falta de comunicação da empresa e, provavelmente, só será melhor desenvolvido com o tempo. De qualquer maneira a empresa está fazendo a parte que lhe cabe e melhorando a cada dia.

O autor entende que o grande desafio está em conseguir comprometer os clientes internos (um dos stakeholders) na causa e a partir daí criar redes sociais que consigam sustentar essa transformação na cultura organizacional.

Propõe-se como futuras pesquisas a revisão de estudos de casos de como outras empresas do setor estão se movimentando e se transformando em empresas sustentáveis.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- _____ . Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Disponível em:<<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 01.05.2009.
- _____ . Reportagem publicada em http://www.administradores.com.br/noticias/cultura_das_empresas_e_desafio_social/1080/. Acessado em 01.05.2009
- AUSTIN, James E., Parceria Social na América Latina. Cambridge: Harvard University Press, 2004
- CHIAVENATO, I. Administração nos Novos Tempos. 14^a ed. Rio de Janeiro, Campus,1999.
- Corrêa, Felipe Toscano e MEDEIROS, João Ricardo. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA PARA QUEM? (2001). Artigo publicado em www.responsabilidadesocial.com

- DA SILVA, Lílian Simone Aguiar e QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Uma Proposta para Avaliação da Sustentabilidade de Projetos na Indústria da Construção Civil. O caso de Edificações. (2008)
- FRANCISCO, Roberto da Piedade. Metodologia de Gestão de Mudanças para Apoiar a Implementação e Manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Disponível em: <http://www.globalreporting.org>. Acessado em 01.05.2009.
- Goldschmidt, Andrea. Balanço Social Corporativo. Artigo em: http://www.responsabilidadesocial.com/article/article_view.php?id=634. Acessado em 01.05.2009
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Responsabilidade Social das Empresas – Percepção e Tendências do Consumidor Brasileiro. São Paulo, 2000.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO/IEC Guide 2 – Standardization and related activities – general vocabulary. 8a ed., 2004.
- KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Artigo: RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM OLHAR PARA A SUSTENTABILIDADE
- LIMA, Gilson Alves, Notas de Aula Sustentabilidade das Organizações, 2009
- LIVRO Verde. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas, 18/07/2001. Comissão das Comunidades Europeias. <http://europa.eu/scadplus/leg/pt/lvb/l27062.htm>. Acessado em 01.05.2009

- Rio+10,
<http://www.ana.gov.br/AcoesAdministrativas/RelatorioGestao/Rio10/Riomaisdez/index.php.40.html> acessado em 01.05.2009
- ROBBINS, S. P. Organizational behavior: concepts, controversies, applications, 1998.
- Site: www.responsabilidadesocial.com. Acessado em 01.07.2008.
- SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. Disponível em: <<http://www.sa-intl.org/>> Acesso em: 01.05.2009.
- VASSALLO, C. Um novo modelo de negócios. Guia de boa cidadania corporativa. Revista Exame. São Paulo – SP: nº 728, p.08-11, 2000.
- YOUNG, Ricardo. Os desafios atuais da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil. Artigo publicado em Ideasocial, JUNHO 2005.