



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE BIOTECNOLOGIA

JOELMA DA COSTA SILVEIRA PIRES
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE
joelma.pires@gmail.com

ANA CRISTINA DE FARIA
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE
anacfaria@uol.com.br

INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE BIOTECNOLOGIA

RESUMO

O desenvolvimento sustentável tem o desafio de prover as necessidades do presente sem comprometer as futuras gerações. Criar instrumentos que auxiliem a sedimentação deste objetivo e permitam monitorar práticas dentro de organizações é fundamental para apoiar o gerenciamento e a tomada de decisão em busca da sustentabilidade, alcançando melhorias significativas para a sociedade, economia e ambiente. Neste sentido faz-se necessário a adaptação de indicadores de sustentabilidade para que haja visibilidade das informações, proposição de metas e de ações pontuais para a otimização da operação e o aperfeiçoamento dos processos. O presente estudo tem como objetivo conhecer o conjunto de indicadores de sustentabilidade utilizado em unidades empresariais, contrapondo matriz e filial. A pesquisa realizada foi de caráter qualitativo, do tipo Estudo de Caso. A empresa estudada comercializa produtos de ciências da vida e a sua principal atividade no Brasil é a venda de produtos e serviços. Foi constatado que, embora a empresa valorize iniciativas sustentáveis, a gestão do negócio é feita por meio de indicadores de desempenho (KPI) e que a maior parte dos gestores desconhecem o uso de indicadores de sustentabilidade como ferramenta de gestão corporativa.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável, Estudo de Caso, Indicadores de Sustentabilidade.

ABSTRACT

Sustainable development is the challenge of providing for the needs of the present without compromising future generations. Create tools that help this objective and that allows practices of the measurement within organizations is crucial to support the sustainability, the decision-making, the business management and also to achieving significant improvements to society, economy and environment. In this sense it is necessary to adapt sustainability indicators for visibility of information, to propose goals and specifics actions to optimize the operation and improvement of processes. This study aimed to identify the set of sustainability indicators used in business units, contrasting headquarters and branch. The research was qualitative, case study type. The company studied provides life science products and the main activity in Brazil is the sale of products and services. It was found that although the company values sustainable initiatives, business management is done through performance indicators (KPI) and that most managers are unaware of the use of sustainability indicators as a corporate management tool.

Keywords: Case Study, Sustainable Development, Sustainability Indicators.

SUSTAINABILITY INDICATORS: CASE STUDY IN BIOTECHNOLOGY COMPANY

1 – INTRODUÇÃO

Diante das mudanças que vem ocorrendo globalmente, um elemento que vem sendo tratado como fator motivador para a manutenção da competitividade de uma organização é a Sustentabilidade. A consideração de questões sociais, ambientais e econômicas como estratégicas, acarreta à empresa vantagens na identificação de novas oportunidades em negócios, como fonte de vantagem competitiva, em uma postura pró-ativa (Coral, 2002).

Na concepção do Desenvolvimento Sustentável (DS), disseminado por Sachs (2009), como uma forma de obter o equilíbrio entre crescimento econômico, equidade social e ambiental, um dos maiores desafios é a criação de instrumentos que forneçam informações que facilitem avaliações de Sustentabilidade na sociedade, monitorem tendências de desenvolvimento e auxiliem aos gestores a definirem objetivos e metas de melhoria contínua (Dahl, 2007, Moldan, & Dahl, 2007, Polaz, & Teixeira, 2008).

O conhecimento e uso de Indicadores de Sustentabilidade (IS) na política e no processo de tomada de decisão, é uma das principais mensagens que se pode obter, quando comparado com os outros tipos de informação que ele oferece (Bellen, 2004). Em sua visão, o principal objetivo desses indicadores é dar visibilidade significativa das informações agregadas e quantificadas por eles, simplificando as informações sobre fenômenos complexos e facilitando o seu entendimento (Bellen, 2004).

A definição de Indicadores de DS foi uma movimentação internacional, liderada pela Comissão para o Desenvolvimento Sustentável – CDS da ONU, que aproximou atores de diferentes procedências (setores públicos, acadêmicos, organizações não governamentais, especialistas, referências das Nações Unidas, entre outros). A partir de 1992, desenrolou-se um projeto de trabalho baseado em pesquisas e trocas de informações, para alcançar as ordenações dos capítulos 8 e 40 da Agenda 21, documento resultante e vinculado ao evento Eco-92 que abordaram a conexão entre ambiente, DS e referências à tomada de decisões (Tayra, & Ribeiro, 2006).

Indicadores são ferramentas de gestão que demonstram o quanto as organizações estão preocupadas e como interagem com o processo de Desenvolvimento Sustentável; também permitem monitorar a evolução das atividades organizacionais, bem como informar à comunidade sobre sua competitividade, eficiência, responsabilidades com o meio-ambiente e com processos ambientais (Thimóteo, Garcez, & Hournaux Jr., 2015.)

A Sustentabilidade, cada vez mais inserida no universo corporativo, tem sido relacionada diretamente ao crescimento das organizações, e considerada como um direcionador para o sucesso corporativo (Schaltegger, 2012). Esse crescimento, por sua vez, na visão de Veleva & Ellenbecker (2001) e Hwang & Tan (2012) está fundamentado nas dimensões econômica, social e ambiental, que compõem o chamado *Triple Bottom Line (TBL)*, favorecendo o *disclosure* dos diversos tipos de informações para os *stakeholders*.

Os IS, focos deste estudo, são utilizados para melhorar as bases de informações do meio ambiente, auxiliar na construção de políticas públicas, simplificar estudos, relatórios e propiciar a comparabilidade entre diferentes regiões (Brunvoll, Hass, & Hoie, 2002). As três dimensões do *TBL* devem ser consideradas na definição de IS a serem mensurados, no intuito de auxiliar nas tomadas de decisões dos atores; também facilitando a compreensão por parte de todos os *stakeholders*, e contribuindo com a gestão da Sustentabilidade Empresarial (Hacking, & Guthrie, 2008).

Uma mudança de atitude à Sustentabilidade é dever das nações, das empresas e dos indivíduos comuns, para que sejam, de fato, as bases da construção de uma sociedade melhor para todos (Strobel, 2005). Os conceitos da Sustentabilidade, contrariando o que muitos empresários

pensam, podem estar atrelados ao crescimento organizacional e ser fonte de vantagem competitiva, criando um valor sustentável para a empresa. Introduzir a Sustentabilidade na estratégia de uma organização tornou-se uma necessidade para empresas que buscam a diferenciação, em um comércio cada vez mais competitivo (Hart, & Milstein, 2003, Mayer, 2007).

Para tanto, a seleção de indicadores é essencial para avaliar e monitorar a eficácia e eficiência das ações implantadas pelas empresas; que, somadas as tomadas de decisões, corroboram como sucesso da gestão da Sustentabilidade Empresarial, apoiada nos princípios do *TBL*, que predizem o equilíbrio entre desenvolvimento econômico, preservação ambiental e responsabilidade social, na gestão do negócio (Bellen, 2004).

Na visão de Azevedo (2006), a questão da Sustentabilidade está sendo contemplada nos mais diversos segmentos da Economia, e o setor empresarial, também se posiciona nesse assunto. Este trabalho tem como foco de estudo o uso de IS no segmento de Biotecnologia, especificamente em uma empresa multinacional de grande porte, que produz insumos e equipamentos para o desenvolvimento de pesquisa neste campo.

Empresas de Biotecnologia podem ser definidas como aquelas cujo a atividade principal envolve a aplicação tecnológica, utilizando organismos vivos, sistemas ou processos biológicos, na pesquisa e desenvolvimento, na manufatura ou na prestação de serviços especializados (Hodgson, 2006; Lähteenmäki, & Lawrence, 2007). Em função do cenário promissor deste segmento, faz-se necessário traçar estratégias que assegurem às companhias de Biotecnologia o DS, e isso pode ser monitorado por meio de IS. Diante desses pressupostos, pretende-se responder à seguinte questão de pesquisa:

Como uma filial brasileira de empresa multinacional do segmento de Biotecnologia pode estabelecer um conjunto integrado de Indicadores de Sustentabilidade que permita medir o Desenvolvimento Sustentável baseado nos princípios da sua matriz?

Para responder à questão de pesquisa, tem-se como objetivo geral: *conhecer os indicadores utilizados na matriz e contrapor com o cenário da empresa filial.*

A justificativa para estudar o tema deve ser atribuída à sua relevância na avaliação e monitoramento do desempenho das práticas sustentáveis, tanto em cidades, estados ou países, quanto em empresas, sempre focado no DS. No próximo tópico, será desenvolvido o referencial teórico deste trabalho.

2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A Sustentabilidade surgiu na década de 1980, como consequência direta do trabalho da Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD, 1991). Ao analisar a crise social e os desastres ambientais, perante o crescimento econômico, conclamou-se a necessidade do DS, isto é, desenvolvimento econômico associado ao desenvolvimento socioambiental (Gomes, & Malheiros, 2012). O conceito de Sustentabilidade não se resume à preservação da natureza; mas no investimento em tecnologia e ciência para alcançarmos um mundo com menos emissões de gases que provocam o efeito estufa (Veiga, 2010). São ações que têm como produto final a melhoria da qualidade de vida e minimização simultânea dos impactos negativos ambientais (Meadows, Meadows, & Randers, 1992), e que exige modificações em padrões dentro dos limites impostos pela natureza (Bellen, 2004).

No Brasil, as discussões sobre Sustentabilidade foram mais destacadas após o evento Eco-92 realizado em junho do mesmo ano na cidade do Rio de Janeiro, onde líderes dos Estados participantes firmaram uma parceria global, visando a cooperação entre nações para o

Desenvolvimento Sustentável. Nesse sentido, foi redigida a Declaração do Rio para o Meio Ambiente, com o intuito de alcançar o Desenvolvimento Sustentável, com o compromisso de cada país repensar em planejamento e soluções para os problemas socioambientais (Kohler, & Philippi, 2008).

O Desenvolvimento Sustentável deve ser entendido como a principal opção de desenvolvimento socioeconômico para alcançar a Sustentabilidade deste sistema (Bellen, 2015). Da mesma forma, o crescimento econômico associado à preservação do meio ambiente converteu-se em sinônimo de competitividade no mercado empresarial (Heller, & Costa, 2013).

O tema Sustentabilidade tornou-se uma das prioridades em grandes empresas, as quais têm procurado introduzir princípios de gestão responsável e que disponibilizam Relatórios de Sustentabilidade anuais via *web*. Por meio desses documentos, é possível perceber que a Sustentabilidade resume-se ao papel exercido pela liderança da empresa na identificação e gestão de riscos ambientais; no relacionamento com *stakeholders* e na Responsabilidade Social Corporativa (Tannuri, & Bellen, 2014).

A avaliação de Sustentabilidade pode ser feita por meio de índices ou conjunto de indicadores (Singh, Murty, Gupta, & Dikshit, 2007). Indicadores podem ser considerados como “conjunto de sinais que facilitam a avaliação do progresso de uma determinada região ou empresa na busca pelo DS, sendo ferramentas cruciais no processo de identificação de problemas, reconhecimento dos mesmos, formulação de políticas, sua implantação e avaliação” (Guimarães, & Feichas, 2009, p. 311).

Indicadores são informações quantificadas que ajudam a mostrar como as coisas evoluem ao longo do tempo; trata-se uma ferramenta que pode sintetizar várias informações e absorver a essência dos dados analisados (Moldan, & Dahl, 2007). São constituídos por um conjunto de elementos ou variáveis que comunicam a respeito de um determinado fenômeno ou evento; e, por esta razão, devem ser consideradas nos processos de gestão, pois reúnem uma ampla base de dados e informações disponíveis sobre determinado problema.

Os índices, também possuem caráter multidimensional por integrar em sua grandeza mais de uma informação ou dado; podem ser usados como ferramenta de tomada de decisão e previsão, uma vez que é composto por um sistema de indicadores ou variáveis (Siche et al., 2007, Ciegis, Ramanauskienė, & Startiene, 2009). Índices ou IS são abordados como padrões utilizados em tomadas de decisões em diversos níveis, tais como: estratégicas, políticas, entre outros, dos países ou de empresas (Brunvoll, Hass, & Hoie, 2002, Carvalho, & Barcellos, 2009).

Há mais de 40 anos, iniciou-se o debate científico sobre IS por meio da publicação em 1972 do capítulo *Is growth obsolete?* de William D. Nordhaus e James Tobin, no quinto volume da série *Economic Research: Retrospect and Prospect*, do National Bureau of Economic Research (NBER), dos Estados Unidos (Veiga, 2010).

Na visão de Rayén Quiroga (2001) e Shields, Solar, & Martin (2002), o IS pode ser considerado como uma régua que permite dosar um conjunto de conceitos de um sistema particular; com valores e objetivos dentro de uma visão sustentável, que fornecem sinais que facilitam a avaliação dos progressos em direção às metas de bem-estar humano e ecossistêmico, simultaneamente. No trabalho de Parris, & Kates (2003), mais de 500 esforços foram canalizados para a definição de indicadores quantitativos de DS. A ênfase para IS deriva de estímulos que incluem gestão, legislação, participação e construção de consensos de pesquisa e análise.

É fundamental a escolha de indicadores para avaliar e monitorar a eficácia e eficiência das ações implantadas e que, somadas as tomadas de decisões, corroboram com o sucesso da gestão da Sustentabilidade Corporativa (Bellen, 2004). O principal objetivo dos indicadores, conforme este autor, é dar visibilidade significativa das informações agregadas e quantificadas por eles,

simplificando as informações sobre fenômenos complexos e facilitando o seu entendimento. O uso de indicadores, em nível corporativo, também permite que investidores avaliem quais empresas estão comprometidas com o DS.

Na visão de Pintér, Hardi & Bartelmus (2005), processos de indicadores de DS são mantidos e impulsionados pela crescente necessidade de melhoria da qualidade e, normalmente, pelas informações fornecidas, com melhor resolução espacial e temporal. Modelos conceituais para indicadores de DS ajudam a dar foco no que mensurar, a esclarecer o que esperar da medição e os tipos de indicadores a serem utilizados. Em outras palavras, ajudam a identificar e organizar as questões que irão definir o que deve ser medido no processo de gestão (Pintér, Hardi, & Bartelmus, 2005, Tahir, & Darton, 2010).

Por sua vez, a mensuração da Sustentabilidade Empresarial, foco deste trabalho, é tão complexa quanto a pública, e fundamental para que organizações possam operacionalizar seu DS (Delai, & Takahashi, 2011). A pressão dos *stakeholders* é positiva no sentido de impulsionar a mensuração da Sustentabilidade no ambiente organizacional (Kanji, & Chopra, 2010, Delai, & Takahashi, 2011). Uma das principais finalidades destes indicadores é permitir comparar o desempenho das empresas e guiar o investidor na escolha por organizações que, além de apresentar rentabilidade positiva, preconizam o DS.

Documentar por meio de relatórios o quão engajada uma empresa está com o DS, tende a ser benéfico para os *stakeholders*. Para Barnett, Darnall, & Husted (2015), empresas devem considerar práticas socioambientais, além das questões econômicas, como parte de suas estratégias comerciais, de modo a obter vantagem competitiva maior perante seus concorrentes e tornarem-se mais eficientes e inovadoras nos mercados em que atuam. Neste sentido, empresas de diferentes setores devem empenhar-se em publicar sua performance associada à gestão ambiental. Este trabalho estará focado apenas na proposta da *Global Reporting Initiative (GRI)*.

A *Global Reporting Initiative (GRI)*, fundada em 1997, em Boston, é uma Organização Não Governamental composta por uma rede internacional *multistakeholders*, apoiada pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – UNEP. Trata-se de uma organização comprometida com a melhoria continuada para fomentar mundialmente condições para a troca transparente e confiável de informações sobre Sustentabilidade.

Considera que para se conhecer uma instituição antes de um aporte financeiro, além das informações econômicas dos relatórios e balancetes, é necessário que os *stakeholders* avaliem informações de cunho social e ambiental, para compreender se aqueles números demonstrados foram alcançados de maneira ética, correta e coerente.

Em 1998, uma Comissão de Coordenação foi criada para definir as diretrizes da *GRI*, no intuito de "fazer mais do que pelo meio ambiente". Neste sentido, o âmbito da sua missão foi ampliado para incluir questões sociais, econômicas e de governança e as orientações ou diretrizes da *GRI*, como são conhecidas, tornaram-se um modelo de Relato de Sustentabilidade no mundo todo (Toppinen, Li, Tuppur, & Xiong, 2012).

Publicada em 2013, a G4 é a versão mais recente das Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da *GRI* e continua sendo a mesma ferramenta criada em 1997, aprimorada por dois anos e meio por milhares de pessoas de diversas classes: trabalhadores, investidores, empresários, analistas de mercado, ambientalistas e que as empresas tem utilizado. As dimensões da Versão G4 da *GRI* abrangem os aspectos econômico, ambiental e social, e são apresentadas como categorias. A Figura 1, a seguir, demonstra cada uma delas e os respectivos aspectos das diretrizes.

Categoria	Econômica	Ambiental		
Aspectos^{III}	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho Econômico • Presença no Mercado • Impactos Econômicos Indiretos • Práticas de Compra 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiais • Energia • Água • Biodiversidade • Emissões • Efluentes e Resíduos • Produtos e Serviços • Conformidade • Transportes • Geral • Avaliação Ambiental de Fornecedores • Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos Ambientais 		
Categoria	Social			
Subcategorias	Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente	Direitos Humanos	Sociedade	Responsabilidade pelo Produto
Aspectos^{III}	<ul style="list-style-type: none"> • Emprego • Relações Trabalhistas • Saúde e Segurança no Trabalho • Treinamento e Educação • Diversidade e Igualdade de Oportunidades • Igualdade de Remuneração entre Homens e Mulheres 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento • Não Discriminação • Liberdade de Associação e Negociação Coletiva • Trabalho Infantil • Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo • Práticas de Segurança • Direitos Indígenas • Avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidades Locais • Combate à Corrupção • Políticas Públicas • Concorrência Desleal • Conformidade • Avaliação de Fornecedores em Impactos na Sociedade • Mecanismos de Queixas e Reclamações 	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde e Segurança do Cliente • Rotulagem de Produtos e Serviços • Comunicações de Marketing • Privacidade do Cliente • Conformidade

Figura 1: Categorias e Aspectos das Diretrizes
 Fonte: GRI (2013a, p.9)

Além de a *GRI* ser pioneira na elaboração de Relatórios sobre Sustentabilidade utilizados em todo mundo, também descreve os princípios e indicadores que uma organização pode utilizar para aferir e narrar o seu desempenho. Tal ferramenta permite a padronização das informações a serem apresentadas pelas diversas entidades e corrobora para que as informações possam ser verificadas e comparadas por meio de diretrizes para elaboração de relatórios de Sustentabilidade (Ferreira, Três, Garcia, Bittencourt, & Ferreira, 2009). A *GRI* pretende com a versão G4 colaborar para que empresas analisem as suas atividades, entendam seus verdadeiros impactos, quais são os riscos, quais indicadores utilizados e como eles estão sendo gerenciados.

3 - METODOLOGIA

A Pesquisa Qualitativa é “um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano” (Cresswell, 2014, p. 26). Os pesquisadores que se envolvem com este método de pesquisa, apoiam a Ciência indutiva, que se concentra no significado individual e na interpretação da complexidade de um acontecimento.

A Pesquisa Qualitativa desenvolvida neste trabalho engloba um Estudo de Caso, realizado entre Setembro de 2015 e Março de 2016, em uma empresa multinacional de grande porte, que comercializa produtos de Biotecnologia; mas que não investe em Sustentabilidade em países em que a principal atividade é a distribuição dos produtos, tal como na América Latina. A escolha da empresa deu-se por conveniência e acessibilidade.

O Estudo de Caso é definido como “tipo de investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos” (Yin, 2010, p. 32). Oferece uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora em profundidade um evento, uma atividade, um processo, ou seja, um fenômeno (Gibbert, Ruigrok, & Wicki, 2008). Os casos são limitados pelo tempo e pela atividade, e os pesquisadores coletam informações detalhadas utilizando diversos procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo prolongado (Yin, 2010).

Os dados foram coletados por meio de várias fontes de evidências diferentes: a Pesquisa Documental baseada em documentos virtuais ou institucionais fornecidos pela empresa, documentos fornecidos pelos membros entrevistados, publicações da organização (comunicados e catálogos disponibilizados ao público interno), documentos disponibilizados na internet (de interesse publicitário) e relatórios existentes nas diversas áreas.

No que diz respeito à outra fonte de evidência do Estudo de Caso: a entrevista, conforme Poupart (2008, p.216), é um “instrumento que permite elucidar suas condutas, na medida em que essas só podem ser interpretadas, considerando-se as suas ações, ou seja, o sentido que os atores sociais conferem às suas ações”. As entrevistas em profundidade foram realizadas individualmente, com o objetivo de extrair as argumentações e opiniões dos entrevistados, no intuito de aprofundar sobre a utilização dos IS em seus processos de tomada de decisão. A Figura 2 mostra o painel dos entrevistados na companhia.

PAINEL DOS ENTREVISTADOS	
ÁREA	CARGO
Presidência	Presidente da América Latina (<i>CEO</i>)
<i>Supply Chain</i>	Diretor da América Latina (AL)
Recursos Humanos	Diretor da América Latina (AL)
Recursos Humanos	Gerente de Responsabilidade Social da (AL)
Recursos Humanos	Gerente RH Generalista da AL
Econômico-Financeiro	Diretor da América Latina (AL)
Econômico-Financeiro	Gerente da América Latina (AL)
Comercial	Diretor Brasil

Figura 2: Painel dos entrevistados da empresa analisada

Fonte: Elaborada pelos autores.

A etapa de entrevistas foi feita após pesquisa documental e observação direta nas áreas. Cada líder de área foi convidado a prestar depoimento de uma hora, o qual seguiu todo procedimento ético, com assinatura de termo de consentimento informado e foi gravado. Foram questionados, de forma livre e sem roteiro, sobre qual entendimento acerca da temática da do DS, IS e da existência dos Indicadores *GRI*, abordando o tema por área de negócio, sem necessariamente seguir esta forma, uma vez que a ideia deste trabalho era identificar como fomentar o uso de IS na gestão da operação local e neste mercado.

No próximo tópico, será apresentada a Descrição e Análise dos Resultados da Pesquisa Qualitativa desenvolvida.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Descrição da empresa pesquisada

Empresa de Biotecnologia é aquela que se dedica desta tecnologia, usando pelo menos uma de suas técnicas para produzir bens ou serviços e/ou para realizar pesquisa e desenvolvimento (Beuzekom, & Arundel, 2009). Muitas técnicas desta Ciência têm sido utilizadas para a prevenção, detecção e remoção de danos causados ao meio ambiente, sendo reconhecida pela comunidade internacional como de importância excepcional para o Desenvolvimento Sustentável e ambiental amigável, na ocasião da Agenda 21 (Geibler, Liedtke, Wallbaum, & Schaller, 2006). Este estudo foi fundamentado na análise da filial de uma empresa multinacional americana de Biotecnologia, de grande porte, fornecedora de tecnologias para diferentes aplicações de pesquisa em Ciências da Vida. Possui estratégia de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) sobre quatro pilares: Inovação, Operações, Serviço e Filantropia. No relatório de RSC referente ao ano de 2014, sua última publicação, a empresa diz adotar três elementos como estratégias: o negócio, os funcionários e as doações. Cada um está intimamente ligado com as operações e com o outro. A empresa afirma ter compromisso com a RSC como forma de colaborar para o fortalecimento da cultura empresarial e para a tomada de decisão no dia-a-dia.

A planta do Brasil, com aproximadamente 330 funcionários diretos e mais de 50 distribuidores comerciais de venda indireta. Tem como principal atividade a importação e comercialização dos artefatos produzidos nas principais plantas de produção, principalmente dos Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Alemanha, China, Singapura e Japão. Atingiu em 2014 o faturamento de 57 milhões de dólares, por meio da distribuição de produtos em todo território nacional.

A estrutura do Brasil possui duas filiais na capital de São Paulo, sendo um escritório mutidivisional na Zona Oeste de São Paulo, com a maior parte dos funcionários da operação Brasil e que aloja toda a liderança Brasil e América Latina; a segunda filial fica na Zona Sul, abriga duas áreas funcionais da empresa (departamento fiscal e logística) e uma pequena planta de produção (fábrica) de oligonucleotídeos e enzimas *Taq Polimerase*, produtos usados em reações para análise molecular. Possui dois centros operacionais logísticos, o primeiro em Itapevi, SP, e o mais recente, inaugurado em 2015, na cidade de Itajaí, SC. Após ter sido descrita a empresa, será apresentado os IS utilizados na empresa.

4.2 Indicadores de Sustentabilidade na empresa pesquisada

Neste tópico foi desenvolvida uma análise dos IS do *GRI* da matriz e filial Brasil, por dimensão.

4.2.1 Dimensão Econômica

Os IS referentes à dimensão Econômica da G4 conforme Figura 3:

IS – GRI		
Categoria Econômica	Matriz	Brasil
G4-EC1: Valor econômico direto gerado e distribuído	x	
G4-EC3: Cobertura das obrigações previstas no plano de pensão de benefício da organização.	x	X
G4-EC6: Proporção de membros da alta direção contratados na comunidade local em unidades operacionais importantes.	x	
G4-EC7: Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos	x	
G4-EC8: Impactos econômicos indiretos significativos, inclusive a extensão dos impactos.	x	
G4-EC9: Proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes	x	

Figura 3: Indicadores da Categoria Econômica da *GRI* G4 usados pela empresa

Fonte: Elaborada pelos autores

Constatou-se que a empresa matriz utilizou 50% dos indicadores sugeridos pela G4 em seu relatório corporativo, os quais representam controle do valor econômico gerado e impactos dos investimentos na operação. Na filial Brasil, os indicadores reportados para a matriz reduzem-se a indicadores de desempenho econômico-financeiros, tais como: total de receita, total de custos operacionais, prazo de pagamentos e recebimento.

4.2.2 Dimensão Ambiental

A Figura 4, a seguir, evidencia a correlação dos indicadores ambientais utilizados pela empresa.

IS – GRI		
Categoria Ambiental	Matriz	Brasil
G4-EN1: Materiais usados, discriminados por peso ou volume;		
G4-EN2: Percentual de materiais usados provenientes de reciclagem;	X	
G4-EN6: Redução do consumo de energia;	X	
G4-EN10: Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada;	X	
G4-EN15: Emissões diretas de gases de efeito estufa (GEE) (Escopo 1);	X	
G4-EN22: Descarte total de água, discriminado por qualidade e destinação;	X	
G4-EN2: Peso total de resíduos, discriminado por tipo e método de disposição;	X	
G4-EN27: Extensão da mitigação de impactos ambientais de produtos e serviços;	X	
G4-EN30: Impactos ambientais significativos decorrentes do transporte de produtos e outros bens e materiais usados nas operações da organização, bem como do transporte de seus empregados;	X	

Figura 4: Indicadores da Categoria Ambiental da G4 usados pela empresa

Fonte: Elaborada pelos autores

Quanto à dimensão ambiental da G4, a matriz utiliza apenas sete indicadores dos trinta e quatro existentes, aqueles que tangem geração de resíduos, mudanças climáticas, impactos decorrentes dos produtos e serviços, economia de água e energia. A filial do Brasil não se utiliza de nenhum destes indicadores, de maneira que não faz parte da estratégia de uma unidade de negócio que atua como distribuidora de produtos e serviços de biotecnologia a sustentabilidade. De acordo com um dos entrevistados, líder de operações da América Latina, a unidade Brasil dentro da estrutura global tem representatividade baixa, cerca de 1% do faturamento, de forma que a matriz não a considera em seu reporte anual global de Responsabilidade Corporativa, que aborda a sustentabilidade.

4.2.3 Dimensão Social

Na categoria Social, a matriz utiliza apenas quatro dos indicadores dos dezesseis que constam na G4, conforme mostra a Figura 5:

IS – GRI		
Categoria Social	MATRIZ	BRASIL
G4-LA1: Número total e taxas de novas contratações de empregados e rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e região;	X	X
G4-LA2: Benefícios concedidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados por unidades operacionais importantes da organização;	X	
G4-LA9: Número médio de horas de treinamento por ano por empregado, discriminado por gênero e categoria funcional;	X	
G4-LA11: Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de	X	

desenvolvimento de carreira, discriminado por gênero e categoria funcional;

Figura 5: Indicadores da Categoria Social da G4 usados pela empresa

Fonte: Elaborada pelos autores

O quadro de indicadores da matriz permite observar que, no âmbito social a empresa monitora aspectos relacionados aos funcionários, como grau de satisfação, desenvolvimento, liderança, diversidade e inclusão social. Na filial Brasil os indicadores monitorados na categoria social, também relacionam-se aos funcionários da estrutura, como número dos colaboradores, taxa de desligamento e reposição de pessoas, gastos com benefícios, horas de voluntariado, entre outros. A pesquisa mostrou, também que a empresa possui diversos tipos de Indicadores-Chave de Desempenho (*KPI*) na gestão das áreas, que não foram possíveis de serem evidenciados neste trabalho. De acordo com o diretor da filial Brasil e América Latina, toda gestão da empresa é feita com base nos Indicadores-Chave de Desempenho (*KPI*) exigidos pela matriz, que mensuram principalmente o Índice de satisfação do cliente e Índices financeiros de crescimento do negócio. Estes índices são monitorados em um painel que é atualizado trimestralmente por todas as áreas de serviços compartilhados como RH, TI, Operações, Jurídico e Financeiro.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, as empresas concedem, cada vez mais, foco à mensuração da Sustentabilidade, em suas três dimensões (econômica, social e ambiental), para atender às necessidades de seus *stakeholders*. Nesta pesquisa, foi desenvolvido um Estudo de Caso em empresa multinacional de grande porte do segmento de Biotecnologia.

Por meio de entrevista com os líderes da empresa pesquisada de diferentes áreas: diretoria, operações, comercial, financeira, jurídico, recursos humanos, serviços e produção e qualidade constatou-se que embora a matriz faça uso dos IS de acordo com a *Global Reporting Initiative – G4*, esta realidade não faz parte da estratégia da parte interessada da filial Brasil. Para a tomada de decisão, a filial utiliza-se de indicadores-chaves de desempenho, importantes para a avaliação da gestão corporativa da filial Brasil, no que tange: satisfação de funcionários, satisfação de clientes e satisfação dos acionistas.

Foi possível compreender que a grande maioria dos gestores Brasil desconhecem o conceito de IS como ferramenta de gestão corporativa e, da mesma forma, desconhecem as preocupações da *GRI* e de outros modelos de IS. Todos consideraram muito importante este estudo como uma forma de fomentar a reflexão do tema Sustentabilidade dentro do segmento de Biotecnologia.

Com relação à pergunta de pesquisa, em *como uma filial brasileira de empresa multinacional do segmento de Biotecnologia pode estabelecer um conjunto integrado de Indicadores de Sustentabilidade que permita medir o Desenvolvimento Sustentável baseado nos princípios da sua matriz*, a pesquisa demonstrou que é necessário que este entendimento seja reconhecido pelos *stakeholders* da matriz e da filial, ainda que a representatividade de uma filial no número global da companhia, não seja significativa.

O desenvolvimento sustentável deve ser alcançado por meio da ação conjunta de permitam tornar a operação sustentável por meio de reflexões e de ações propostas. Assim, no intuito de atingir ao objetivo geral, sugere-se que:

- 1) no âmbito Ambiental devem ser desenvolvidos indicadores para a mitigação do impacto ambiental referente à operação e distribuição, que envolvem a geração de resíduos, redução de consumos (água, energia, papel, reciclagem, logística reversa) e maior

controle das emissões de GEE, que tem impacto direto com a temática de mudanças climáticas;

- 2) na dimensão Social, deve abranger indicadores de direitos humanos, qualidade de produtos, desenvolvimento de carreira, remuneração e diversidades; e
- 3) na dimensão Econômica, os Indicadores devem abranger o crescimento orgânico e os gastos por área para manter a operação, no sentido de manter a lucratividade da companhia desejada pelos seus acionistas.

Para a implementação dos IS na operação Brasil deve-se, primeiramente, começar pela definição de Estratégias que incluam o tema DS nas metas da companhia, que, normalmente, estão relacionadas aos Indicadores-Chave de Desempenho (*KPIs*), são publicadas anualmente pelas lideranças das áreas funcionais e disseminadas para todos os membros da organização, em todos os níveis, com a intenção de reunir esforços para a definição de IS. Isso está em consonância com a opinião de Staniskis, & Arbaciauskas (2009), que defendem o uso de IS para a gestão de empresas.

Para isso, é importante levar os gestores à reflexão sobre os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização dentro contexto em que estão inseridos, conhecendo os IS *GRI*. O segundo passo deve ser identificar o que cada colaborador, em sua individualidade, entende por DS. Um recurso interessante para isso é a aplicação de uma pesquisa do tipo *Survey*, na qual os funcionários tenham a liberdade de expressão para responder anonimamente o quanto conhecem e refletem sobre o tema.

O terceiro passo deve ser de esclarecimento sobre o assunto, abordando os pontos levantados na pesquisa, conceito sobre DS, mas a companhia deve confirmar seu entendimento global, para que haja disseminação deste em todos os níveis da organização. O quarto passo seria de conscientização – levar a organização à reflexão sobre os impactos das ações cotidianas, em suas unidades de trabalho, considerando as dimensões do *TBL* e de ações para a mitigação dos impactos apontados. O quinto passo deve ser a apresentação dos IS *GRI* e a seleção daqueles que serão foco numa primeira etapa de implantação, visto a necessidade de priorizar o foco e as ambições da empresa.

Por fim, a Alta Administração, ao final das entrevistas mostrou-se motivada a implantar o conjunto de IS dentro da organização, escolhidos pelos próprios funcionários e gestores de cada área, para que, posteriormente, a empresa esteja apta a iniciar o processo de gestão da cadeia de fornecedores, criando uma cadeia de valor sustentável no segmento da Biotecnologia.

Para o sucesso da proposta, uma área deve ser criada dentro da estrutura organizacional, ou ao menos contratar-se um funcionário, dedicado a monitorar os IS, gerar relatórios que possam trazer uma devolutiva para a companhia dos sucessos alcançados, das dificuldades encontradas, de novas ações para alcançar as metas e, por fim, para a elaboração do Relatório de Sustentabilidade da filial Brasil, que reflita o contexto da operação local.

O estudo desenvolvido apresentou como principal limitação o longo prazo para autorização da matriz americana e da administração brasileira para a realização da pesquisa. Entretanto, o presente trabalho foi considerado importante para fomentar a reflexão das áreas para a temática da Sustentabilidade.

Para trabalhos futuros, a sugestão é de um estudo qualitativo do tipo pesquisa-ação, instalando um processo colaborativo entre pesquisador e instituição, para que juntos possam evoluir na identificação e intervenção de problemas por meio de ações, mas que resulte na elaboração e desenvolvimento de uma teoria que estimule o processo de aprendizagem. Outra sugestão é verificar a utilização de IS em outros segmentos.

Este trabalho contribui para que empresas do segmento de Biotecnologia e outros que, ainda não adotaram o uso de IS na gestão corporativa, bem como para a sociedade como um todo, como um difusor de ações de RSC, apoiando a diversidade, igualdade e os direitos humanos, entre outras preocupações de caráter social, ambiental e econômico, na ótica do Desenvolvimento Sustentável disseminada por Dahl (2007).

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para a produção de saberes, visando a subsidiar as práticas de gestão corporativa, por meio do uso de Indicadores de Sustentabilidade alinhado às estratégias da organização; favorecendo, assim, a melhoria do Desenvolvimento Sustentável corporativo, em todos os segmentos da Economia.

REFERÊNCIAS

- Azevedo, A. L. V. (2006). Indicadores de Sustentabilidade empresarial no Brasil: uma avaliação do Relatório do CEBDS. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*, 5, 75-93.
- Barnett, M. L., Darnall, N., & Husted, B. W. (2015). Sustainability Strategy in Constrained Economic Times. *Long Range Planning*, 48 (2), 63-68.
- Bellen, H. M. V. (2004). Desenvolvimento Sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação. *Revista Ambiente e Sociedade*, 7 (1), p.67-88.
- Bellen, H. M. V. (2015). *Indicadores de Sustentabilidade: uma análise comparativa* (2ª. Edição) Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Beuzekom, V., & Arundel, A. (2009). *OECD Biotechnology Statistics: OECD*. Paris. Recuperado de: <<http://www.oecd.org/sti/42833898.pdf>>. Acessado em 23/04/2014.
- Brunvoll, F., Hass, J., & Hoie, H. (2002). *Overview of sustainable development indicators used by national and international agencies*. OECD Statistics Working Papers, 2, 3–90.
- Carvalho, P. G. M., & Barcellos, F. C. Políticas públicas e sustentabilidade ambiental: Construindo IS. *Indicadores Econômicos - FEE*, 37 (1), 65-79.
- Ciegis, R., Ramanauskienė, J., & Startienė, G. (2009). Theoretical Reasoning of the Use of Indicators and Indices for Sustainable Development Assessment. *Engineering Economics*, 63 (4), 33-40.
- CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio-Ambiente e Desenvolvimento. (1991). *Nosso Futuro Comum*. 2a. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- CNUMAD - Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. (1996). *AGENDA 21*. Subsecretaria de Edições Técnicas. Brasília/DF: Senado Federal.
- Coral, E. (2002). *Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Florianópolis.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso.
- Dahl, A. L. (2007). *The big picture: comprehensive approaches*. In: Moldan, B., & Bilharz, S. (Orgs.). Sustainability indicators: report of the project on indicators of sustainable development. Chichester: John Wiley and Sons.
- Delai, I., & Takahashi, S. (2011). Sustainability measurement system: a reference model proposal. *Social Responsibility Journal*, 7 (3), 438-471.
- Ferreira, L. F., Três, L. D., Garcia, G. E., Bittencourt, F. J. Jr., & Ferreira, D. D. (2009). Indicadores de Sustentabilidade Empresarial: uma comparação entre os indicadores do balanço social IBASE e relatório de Sustentabilidade segundo as diretrizes da Global Reporting Initiative GRI. *Anais...* In: SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende/RJ.

- Geibler, J. von, Liedtke, C., Wallbaum, H., & Schaller, S. (2006). Accounting for the social dimension of sustainability: experiences from the biotechnology industry. *Business Strategy and the Environment*, 15 (5), 334-346.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29, 1465-1474.
- Gomes, P. R., & Malheiros, T. F. (2012). Proposta de análise de indicadores ambientais para apoio na discussão da Sustentabilidade. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 8 (2), 151-169.
- GRI - Global Reporting Initiative. (2013a). *Princípios para Relato e Conteúdos Padrão*, Tradução da parte 1 das Diretrizes G4 para o português do Brasil. De <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>. Recuperado 07/06/15.
- GRI - Global Reporting Initiative. (2013b). Manual de Implementação, Tradução da parte 2 das Diretrizes G4 para o português do Brasil. De <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-Two.pdf>. Recuperado 08/06/15.
- Guimarães, R. P., & Feichas, S. A. Q. (2009). Desafios na construção de Indicadores de Sustentabilidade. *Ambiente & Sociedade*, 12 (2), 307-323.
- Hacking, T., & Guthrie, P. (2008). A framework for clarifying the meaning of the triple bottom-line, integrated, and sustainability assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 28, 73-89.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *The Academy of Management Executive*, 17 (2), 56-67.
- Heller Kolk, A., Levy, D., & Pinkse, J. (2008). Corporate responses in an emerging climate regime: the institutionalization and commensuration of carbon disclosure. *European Accounting Review*, 17(4), 719-745.
- Hodgson, J. (2006). Private biotech 2004—the numbers. *Nature Biotechnology*, 24 (6), 635-641.
- Hwang, B.G., & Tan, J. S. (2012). Green building project management: obstacles and solutions for sustainable development. *Sustainable Development*, 20 (5), 335–349.
- Kanji, G. K., & Chopra, P. K. (2010). Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management*, 21(2), 119-143.
- Kohler, M. C. M., & Philippi Jr., A. (2008). Agenda 21 Local: experiências de São Paulo, Rio de Janeiro, Santos e Florianópolis. *Cadernos de Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo*, 3 (1). São Paulo/SP.
- Lähteenmäki, R., & Lawrence, S. (2007). Public biotech 2006 - the numbers. *Nature Biotechnology*, 25 (7), 729-737. United Kingdom. UK.
- Mayer, A. L. (2007). Strengths and weaknesses of common sustainability indices for multidimensional systems. *Environment International*, 34 (2), 277-291.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., & Randers, J. (1992). *Beyond the limits: confronting global collapse, envisioning a sustainable future*. Chelsea Green Publishing.
- Moldan, B., & Dahl, A. L. (2007). Challenges to Sustainability Indicators. In: Hák, T., Moldan, B., & Dahl, A. L. *Sustainability Indicators: A Scientific Assessment*. Washington: IslandPress.
- Oliveira, M. D. A. S., Campos, L. M. S., Sehnem, S., & Rossetto, A. M. (2014). Relatórios de Sustentabilidade segundo a Global Reporting Initiative (GRI): uma análise de correspondências entre os setores econômicos brasileiros. *Produção*, 24 (2), 392-404.

Paris, T. M., & Kates, R. W. (2003). Characterizing and measuring sustainable development. *Annual Review of Environmental Resources*, 28, 559-586.

Pintér, L., Hardi, P., & Bartelmus, P. (2005). *Sustainable development indicators: Proposals for a way forward*. New York: Winnipeg.

Polaz, C. N. M., & Teixeira, B. A. N. (2008). Indicadores de Sustentabilidade como Ferramenta para a Gestão Municipal de Resíduos Sólidos. *Anais...* In: IV Encontro Nacional da Anppas, Brasília (DF).

Poupart, J. (2008). A entrevista de tipo qualitativo. In: Deslauriers, J. P. et al. (Org.). *A pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes.

Rayén Quiroga, M. (2001). *Indicadores de sustentabilidad y desarrollo sostenible: estado del arte y perspectivas*. División de Medio Ambiente y Asentamientos Humanos. Santiago de Chile. Recuperado de:

<http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5570/S0110817_es.pdf?sequence=1>

Acessado em: 22/11/15.

Sachs, I. (2009). *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond.

Schaltegger, S. Sustainability Reporting in the Light of Business Environments Linking Business Environment, Strategy, Communication and Accounting. (2012). *Discussion Paper*. Recuperado de:

<http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/Schaltegger_Sustainability_Reporting_in_the_Light_of_Business_Environments.pdf> Acessado em: 13 de julho de 2015.

Shields, D., Solar, S., & Martin, W. (2002). The role of values and objectives in communicating indicators of sustainability. *Ecological Indicators*, 2 (1-2), 149-160.

Siche, R., Agostinho, F., Ortega, E., & Romeiro, A. (2007). Índices versus indicadores: precisões conceituais na discussão da Sustentabilidade de países. *Ambiente & Sociedade*, 10 (2), 137-148.

Silva, M. V. H. (2014). *Sustentabilidade Empresarial: uma comparação entre diferentes Sistemas de Mensuração do Desenvolvimento Sustentável*. Dissertação (Mestrado em Ciência e Engenharia Ambiental) – Universidade Federal de Alfenas.

Singh, R., Murty, H.R., Gupta, S. K., & Dikshit, A. K. (2007). Development of composite sustainability performance index for steel industry. *Ecological Indicators*, 7 (3), 565-588.

Staniskis, J. K., & Arbaciauskas, V. (2009). Sustainability Performance Indicators for Industrial Enterprise Management. *Environmental Research, Engineering and Management*, 48 (2), 42-50.

Strobel, J. S. (2005). *Modelo para mensuração da Sustentabilidade corporativa através de indicadores*. Dissertação (Mestrado em Engenharia Ambiental). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis/SC.

Tannuri, G., & Bellen, H. M. V. (2014). Indicadores de Desempenho Ambiental evidenciados nos Relatórios de Sustentabilidade: Uma análise à luz de atributos e qualidade. *Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA*, 8 (1), 2-19.

Tayra, F., & Ribeiro, H. (2006). Modelos de Indicadores de Sustentabilidade: síntese e avaliação crítica das principais experiências. *Saúde e Sociedade*, 15 (1), 84-95.

Thimóteo, A. C.A., Garcez, M. P., & Hourneaux Jr., F. (2015). O Uso e a Importância dos IS nas Organizações – Estudos de Casos em Empresas de Energia Elétrica. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS*, 4 (3), 89-102.

Toppinen, A., Ning L., Anni, T., & Ying, X. (2012). Corporate Responsibility and Strategic Groups in the Forest based Industry: Exploratory Analysis based on the Global Reporting

Initiative (GRI) Framework. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19 (4), 191-205.

Veiga, J. E. D. (2010). Indicadores de Sustentabilidade. *Estudos Avançados*, 24 (68), 39-52.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman.