

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SÍLVIA MÁRI AZUMA

**IDENTIFICAÇÃO DOS TEMAS MATERIAIS DA GESTÃO
DA SUSTENTABILIDADE DA ALL – AMÉRICA LATINA
LOGÍSTICA S.A**

CURITIBA
2014

SILVIA MARI AZUMA

IDENTIFICAÇÃO DOS TEMAS MATERIAIS DA GESTÃO DA
SUSTENTABILIDADE DADA ALL – AMÉRICA LATINA
LOGÍSTICA S.A

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso especialização em projetos sustentáveis, mudanças climáticas e gestão corporativa de carbono do Programa de Educação Continuada em Ciências Agrárias, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista.

Orientação: Profª Ma. Marcela Valles Lange

CURITIBA
2014

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1	A ALL – América Latina Logística S.A.....	14
3	MATERIAIS E MÉTODOS	17
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	22
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	32
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

IDENTIFICAÇÃO DOS TEMAS MATERIAIS DA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DA ALL – AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA S.A

Sílvia Mári Azuma¹

Orientadora: Prof^a Ma. Marcela Valles Lange

¹Tecnóloga em Química Ambiental, Especialista em Gestão Ambiental, Rua Pasteur 225, AP 12, silviaazuma@gmail.com, (41) 8855 6267

RESUMO

Este trabalho busca identificar os temas materiais (prioritários) da gestão da sustentabilidade da ALL- América Latina Logística S.A. Além disso, com base em pesquisa bibliográfica discutiu-se a sustentabilidade corporativa e os estágios da sustentabilidade das empresas brasileiras, bem como a inserção da ALL neste contexto. O levantamento dos temas materiais foi realizado por uma consultoria contratada, que utilizou para isso uma metodologia própria, com base nas diretrizes da GRI. A metodologia consiste em identificar e consultar através de entrevistas os *stakeholders*, analisar documentos (publicações setoriais, relatórios internos, mídia, entre outros), e priorizar os temas relevantes. Estes dados geraram uma matriz de materialidade, que permite uma visualização dos temas relevantes nos eixos internos e externos. Como resultado deste levantamento foram identificados nove temas materiais da ALL, sendo o principal o relacionamento com as comunidades do entorno. Ainda, como resultado, foi identificado o estágio de sustentabilidade da ALL, que pode ser considerado na zona de transição do estágio elementar para o engajado. Esta primeira etapa de identificação dos temas relevantes para a ALL foi um importante passo para iniciar a incorporação da sustentabilidade na companhia. Porém, para se atingir o mais alto nível de sustentabilidade, é necessário que a estratégia atinja todos os níveis da empresa, de forma que todos estejam engajados pela mesma causa.

Palavras chaves: *Stakeholders*, estágio de sustentabilidade, materialidade

ABSTRACT

This article identifies material aspects of ALL- America Latina Logistica S.A. Besides that, it was discussed corporate sustainability based on literature research, stages of the sustainability in Brazilian companies and how ALL is included in this scenario. ALL hired a consulting firm which developed a proprietary method to survey the material aspects, based on the Global Reporting Initiative (GRI) guidelines. The method is identify and consult stakeholders through interviews, review documents (sector publication, internal reports, media), and prioritize relevant issues. These data generate a materiality matrix, which allows visualization of relevant issues in the internal and external axes. As a result of this research, nine of ALL material aspects were identified, the main relationship with the surrounding communities. According to the data obtained, the stage of sustainability of ALL, can be considered in the transition zone from the elementary to the engaged stage. This is the first step of identifying relevant aspects for ALL subjects was an important step to begin incorporating sustainability into the company. However, to achieve the highest level of sustainability requires that the strategy reaches all levels of the company, so that everyone is engaged by the same cause.

Key words: Stakeholders, stage of sustainability and materiality

1 INTRODUÇÃO

Desde a disseminação do conceito de sustentabilidade na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento ficou evidente a necessidade de mudança de comportamento na forma de implementar e avaliar as políticas de desenvolvimento econômico (GUIMARÃES, 2009)

As empresas neste processo de mudança de paradigmas devem desempenhar seu papel, em um comportamento cooperativo. Um conceito interessante de sustentabilidade corporativa é adotado pelo instituto Ethos (INSTITUTO ETHOS, 2013):

“atividade econômica orientada pela geração de valor econômico- financeiro, ético, social e ambiental, cujos resultados são compartilhados com os públicos afetados. Sua produção e comercialização são organizadas de modo a reduzir continuamente consumo de bens naturais e serviços ecossistêmicos, a conferir a competitividade e continuidade à própria atividade e a promover e manter o desenvolvimento sustentável da sociedade.”

Visando acompanhar este novo cenário e se adaptar às demandas dos *stakeholders*¹, como acionistas, clientes, sociedade e colaboradores, a ALL - América Latina Logística S.A inicia a trajetória para incorporar a sustentabilidade no seu processo.

O primeiro passo é apresentado neste artigo, que visa realizar um diagnóstico da gestão da sustentabilidade da ALL por meio de uma metodologia desenvolvida por uma consultoria contratada para identificar os temas materiais da empresa (prioritários), com base nas diretrizes da *Global Reporting Initiative (GRI)*.

A identificação dos temas materiais é o ponto norteador para definir como se dará a implantação do planejamento estratégico da gestão da sustentabilidade da ALL. Além disso, neste trabalho, através de pesquisas bibliográficas, discute-se a sustentabilidade corporativa e os estágios de sustentabilidade das empresas,

¹ De acordo com a *Global Reporting Initiative (GRI)* o termo *stakeholders* refere-se a entidades ou indivíduos que tendem a ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e serviços da organização ou cujas ações tendem a afetar a capacidade da organização de implementar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso. O termo inclui organizações ou indivíduos cujos direitos nos termos da lei ou de convenções internacionais lhes conferem legitimidade de reivindicação perante a organização.

buscando criar vínculos com o atual estágio da ALL e o estágio que se deseja alcançar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo sustentabilidade foi criado oficialmente em 1987 na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), da Organização das Nações Unidas (ONU), sendo definido como “a capacidade de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades” (ONU, 1987).

Este conceito surge no momento em que se reconhece que o padrão de desenvolvimento em curso, que tem tido como objetivo central o progresso econômico, apresenta situações impossíveis do ponto de vista biofísico quando projetado para o futuro (GOODLAND, 1995).

Neste processo histórico, as atividades empresariais têm papel fundamental. Porter (2006) explica que o antagonismo entre a atividade empresarial e a sociedade é de longa data, em parte, porque economistas legitimaram a ideia de que, para beneficiar a sociedade, a empresa deve moderar seu sucesso econômico. O mesmo autor defende que esta perspectiva moldou as estratégias das empresas, que excluíram os fatores sociais e ambientais de seu raciocínio econômico. Ou seja, tomaram como premissa o contexto maior no qual operam e deixaram de lado os padrões contrários aos seus interesses.

Dessa forma, as empresas geram custos sociais com os quais não precisam arcar, como a poluição, entendidos como “externalidades”. Porém, devido a pressões externas, principalmente do governo e organizações não governamentais, as empresas iniciaram a investir em programas de responsabilidade empresarial, com objetivo principal melhorar a reputação da empresa perante a sociedade (PORTER, 2006). Também a sociedade passou a impor impostos, normas e sanções para que a empresa “internalize” essas “externalidades”, influenciando muitas políticas públicas (PORTER, 2006).

Além disso, a globalização acentuou a competição em nível global entre as organizações, criando a necessidade de as empresas buscarem formas alternativas e mais criativas para prosperarem. As empresas foram obrigadas a repensar suas estratégias de gestão e operação, pois o enfoque mudou de uma

perspectiva individual para outra que considera a cadeia e rede de negócios como um todo (BOECHAT, *et al.*, 2006).

Para Guimarães (1998), o processo de busca de um desenvolvimento sustentável exige proatividade, por isso interpretar as estratégias e os indicadores tem papel fundamental no planejamento e no acompanhamento do desempenho das empresas e de sua cadeia produtiva (BOECHAT, *et al.*, 2006).

Para atender à demanda de medir a sustentabilidade por meio de indicadores surgiram algumas iniciativas, como a *Global Reporting Initiative – GRI*, o *Dow Jones Sustainability Index (DSJI)* e os Indicadores Ethos de RSE, criados pelo Instituto Ethos, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) brasileira. Um estudo desenvolvido por Strobel (2005) que compara estes três indicadores corporativos, conclui que a GRI é o modelo que mais converge aos preceitos da sustentabilidade. Assim como afirma a Fundação Getúlio Vargas (2014), que é a metodologia mais difundida e adotada atualmente para a elaboração de Relatórios de Sustentabilidade em todo o mundo. Por isso, neste artigo serão utilizadas as diretrizes adotadas pela GRI.

Global Reporting Initiative – GRI

A GRI estabelece estruturas de relatórios de sustentabilidade, princípios e indicadores que as organizações podem usar para medir e comunicar o desempenho econômico, ambiental e social (GRI, 2014).

Em relação ao conteúdo do relatório, a GRI organiza seus indicadores de desempenho hierarquicamente, por categoria, aspecto e indicador. Os indicadores são agrupados nas três dimensões da definição convencional de sustentabilidade: a econômica, a ambiental e a social (GRI, 2014).

Este modelo é bastante completo em seus Indicadores Sociais, com a particularidade de abordar os direitos indígenas. Ainda, a GRI busca atender aos interesses de todos os *stakeholders* envolvidos na atividade empresarial, sendo que os acionistas têm o mesmo peso que o dos demais *stakeholders* (STROBEL, 2005).

Desde a sua criação, a GRI constrói as estruturas de relatórios por meio de processos consultivos, que envolvem especialistas diversos como empresários,

grupos de advocacia sem fins lucrativos, contadores, investidores, sindicatos. Desta forma, o relatório constitui-se de um consenso formando uma série de diretrizes no intuito de alcançar aceitação mundial (GRI, 2014).

Em maio de 2013 foi o lançamento da quarta geração (G4) das diretrizes da GRI. As diretrizes G4 trazem mudanças nas orientações de como as organizações devem comunicar aspectos de gestão de fornecedores, procedimentos anticorrupção, cadeia de valor e emissões (REPORT, 2013).

Esta nova geração enfatiza a necessidade de as organizações elaborarem o relatório e o produto final em tópicos materiais para suas atividades e principais *stakeholders*. O principal objetivo deste enfoque na “materialidade” é tornar os relatórios mais relevantes, confiáveis e compreensíveis, de forma que as organizações tragam informações melhores ao mercado e à sociedade sobre questões relacionadas à sustentabilidade (GRI, 2013). Segundo a GRI, os temas materiais são aqueles que podem ser razoavelmente considerados importantes por refletirem os impactos econômicos, ambientais e sociais da organização ou influenciarem as decisões de *stakeholders* (GRI, 2013).

Conforme a orientação da GRI há vários fatores internos e externos que devem ser utilizados para determinar se um aspecto é material, tais como a missão geral da entidade e sua estratégia competitiva, preocupações expressas por seus *stakeholders*, expectativas sociais, a influência da organização na cadeia de fornecedores e o relacionamento com os clientes. Além disso, as avaliações de materialidade devem considerar as expectativas básicas em normas e acordos internacionais que a organização deve observar. Ainda segundo a GRI (2013), os fatores internos e externos devem ser considerados ao se avaliar a importância de informações que reflitam impactos econômicos, ambientais e sociais significativos ou decisões tomadas por *stakeholders*.

Conforme abordado, os indicadores são instrumentos para mensurar o grau de sustentabilidade das empresas. E mesmo que as empresas mensurem e reportem os dados relacionados a impactos socioambientais, existem diferentes estágios de sustentabilidade. De acordo com Mirvis e Googins (2006), estudos

mostram que existem sete dimensões que compõem a sustentabilidade e apontam em qual estágio a empresa se encontra:

1. Conceito de sustentabilidade;
2. Intenção Estratégica;
3. Liderança;
4. Estrutura;
5. Gestão das questões;
6. Relacionamento com *stakeholders*;
7. Transparência.

Os mesmos autores explicam que existem cinco estágios de sustentabilidade empresarial: elementar, engajado, inovador, integrado e transformador. A Tabela 1 apresenta um resumo dos estágios estudados.

Tabela 1 – Estágios de sustentabilidade

	ESTAGIO 1 Elementar	ESTÁGIO 2 Engajado	ESTÁGIO 3 Inovador	ESTÁGIO 4 Integrado	ESTÁGIO 5 Transformador
Conceito de sustentabilidade	Empregos, lucros e impostos	Filantropia, proteção ambiental	Gestão de <i>stakeholder</i>	Sustentabilidade ou <i>triple bottom line</i> ²	Mudar o mercado
Intenção estratégica	Cumprimento da legislação	Licença para operar	Casos de negócio	Proposta de valor	Criação de mercado ou mudança social
Liderança	Expressão verbal, indisponível	Engajado, apoiador	Auxilia os processos de sustentabilidade corporativa	Campeão, à frente da sustentabilidade	Visionário, à frente do seu tempo
Estrutura	Marginal: direcionada à equipe	Propriedade funcional	Coordenação entre funções	Alinhamento organizacional	<i>Mainstream</i> ³ : Direcionada ao negócio
Capacidade de respostas	Defensivo	Reativo, políticas	Responsivas, programas	Sistemas, pró-ativa	Definidora
Relacionamento com <i>stakeholders</i>	Unilateral	Interativo	Influência mútua	Parceria	Aliança multi organizacionais
Transparência	Proteção	Relações públicas	Reporte público ao	Garantia	Transparência total

Fonte: MIRVIS, GOOGINS, 2006

² Conceito criado por John Elkington, que representa a expansão do modelo de negócios tradicional para um novo modelo que passa a considerar a performance ambiental e social da companhia, além da financeira

³ Tradução nossa - pensamento dominante com respeito ao assunto

O modelo para averiguar os estágios de maturidade proposto por Mirvis e Googins (2006) envolve as questões mais relevantes e é aplicado nos Estados Unidos desde 2002; por isso, a Fundação Dom Cabral optou por selecionar esta metodologia para avaliar a maturidade das empresas brasileiras (LAURIANO, 2014).

A pesquisa, o Estado da Gestão para Sustentabilidade nas Empresas Brasileiras – 2014, avaliou até que ponto a sustentabilidade está inserida dentro do sistema de gestão das empresas brasileiras, avaliando desde o conceito que a empresa tem do tema até a mensuração e reporte de dados relacionados a impactos socioambientais. (LAURIANO, 2014).

Como resultado do referido relatório, que contou com a participação de cerca de 400 empresas, verificou-se que não houve grandes mudanças no estágio de sustentabilidade em que as empresas brasileiras se encontram. O mesmo desafio levantado em 2012 ainda permanece: há grande dificuldade em diminuir a distância entre o discurso e a prática. A pesquisa aponta também que a motivação e a intenção estratégica da sustentabilidade nas empresas brasileiras que participaram do estudo estão relacionadas aos ganhos financeiros de reputação, embora os dados sugiram que não existe interação das atividades da área de sustentabilidade com o restante da empresa (LAURIANO, 2014).

Em relação à transparência, a pesquisa concluiu que os relatórios de sustentabilidade são realidade nas empresas brasileiras, mas que os impactos socioambientais não são mensurados e reportados, comprometendo a qualidade dos relatórios (LAURIANO, 2014).

Por fim, essa pesquisa conclui que, apesar de não ter apontado o estágio exato da sustentabilidade nas empresas avaliadas, a avaliação mostra a necessidade de melhoria e desenvolvimento em alguns dos aspectos analisados. A Figura 1 mostra que, para cada estágio de sustentabilidade, existem “gatilhos” que mostram o desenvolvimento das organizações (MIRVIS; GOOGINS, 2006).



Figura 1 – Os “gatilhos” do desenvolvimento

Fonte: MIRVIS; GOOGINS, 2006

A figura 1 demonstra que, para as empresas que se encontram em um estágio elementar, a marca da evolução é o avanço na credibilidade. No estágio engajado, o principal desafio é a criação de capacidades internas para a solução de questões ambientais e sociais. Já para as empresas inovadoras, a coerência das atividades da sustentabilidade com as outras áreas da organização é o objetivo, enquanto o estágio integrador possui como meta garantir o comprometimento efetivo de todos na organização (LAURIANO, 2014).

As empresas consideradas transformadoras, que são aquelas que colocam a sustentabilidade como parte central de seu modelo de negócios, que adaptam seus produtos de maneira a gerar mercados inclusivos e que possuem ativismo social e ambiental (MIRVIS, GOOGINS, 2006), são exemplos a serem seguidos e são precursoras de discussões sobre assuntos relevantes em sustentabilidade.

Empresas integradas como Natura, Pão de Açúcar, Kirin, Basf, Raízen, AirBNB, entre outras, discutiram temas como a incorporação dos atributos de sustentabilidade nos modelos de negócios e geração de impactos positivos no evento internacional *Sustainable Brands*, que aconteceu em abril de 2014, no Rio de Janeiro. Apesar dos desafios, este evento e o documento elaborado pela Organização Não Governamental WWF-UK denominado *'Net Positive: A new way of doing business'*⁴ provam que as organizações por meio de inovação têm conseguido atingir sucesso nestes temas, trazendo vantagem competitiva, segurança na cadeia de suprimentos e levando a organização a uma posição de liderança (WWF, 2014).

⁴ Tradução nossa – Rede positiva – Um novo jeito de fazer negócio

Como exemplo de organizações que adotam estratégia do impacto positivo é possível citar a Coca-Cola Enterprises, que, através de seu plano de sustentabilidade, estabeleceu o objetivo de ser uma empresa ‘baixo carbono e zero lixo’. Produtora de 12 bilhões de latas e garrafas plásticas, as embalagens são fundamentais para o negócio e responsáveis por grande parte de emissão de gases de efeito estufa. Por isso, a empresa assumiu o compromisso de reciclar mais embalagens que utiliza e tem investido na inovação de suas embalagens. Como resultado, atualmente, 99,5% dos seus resíduos de fabricação é reciclado, e 30% do material da embalagem são provenientes de origem renovável a partir de plantas, misturado ao PET reciclado. Além disso, a Coca-cola vem trabalhando com uma plataforma de inovação para inspirar os consumidores a reciclarem mais (WWF, 2014).

Nesta mesma linha que vem sendo adotada pela Coca-cola, a Natura, em seu relatório Anual de 2013, expressa a ambição de gerar impacto positivo em todos os âmbitos de atuação, que fica clara na sua visão de sustentabilidade (NATURA, 2014):

“Seremos geradores de impactos sociais, ambientais e econômicos positivos, entregando valor para toda a nossa rede de relações, em todos os negócios, marcas e geografias em que atuarmos, por meio de nossos produtos, serviços e canais de comercialização”.

Por fim, tanto para Porter (2006), como para Ricardo Voltolini (2014), o processo de incorporação da sustentabilidade envolve mudanças de atitudes das lideranças, as quais deverão adquirir novas habilidades e conhecimentos. (ÁRABE, 2013)

2.1 A ALL – América Latina Logística S.A

A ALL – América Latina Logística S.A., criada em 1997, é a maior empresa independente de logística da América Latina. Empresa de capital aberto tem sua sede administrativa localizada em Curitiba. A ALL opera quatro concessões, sendo: ALL Malha Sul S.A., ALL Malha Oeste S.A., ALL Malha Paulista S.A. e ALL Malha Norte S.A, totalizando 12,9 mil km de ferrovias em seis estados no país (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul). Os principais produtos transportados pela companhia são as *commodities* agrícolas (soja, milho, trigo e açúcar) e os produtos industrializados

(combustível óleo vegetal, materiais para construção civil, madeira, celulose, produtos siderúrgicos, alimentos e containers). Operando 45% da malha existente no país, a ALL possui uma frota de cerca de mil locomotivas e 28 mil vagões, gerando 12 mil empregos em 150 cidades brasileiras.

O planejamento estratégico da companhia segue ciclos de cinco anos, com planos de execução e monitoramento anuais, alinhados ao orçamento. Sua revisão é realizada a cada dois anos pelas principais lideranças, com base nos resultados alcançados e na visão de longo prazo.

Cabe ao Conselho de Administração, na reunião anual, definir o crescimento dos principais indicadores (volume transportado, lucro líquido, fluxo de caixa entre outros) para o ano seguinte. Estes indicadores são desdobrados em metas operacionais, financeiras e de segurança para todos os colaboradores, os quais são monitorados e comunicados ao mercado trimestralmente.

O sistema de gestão da ALL é baseado no resultado e na produtividade, e segue os seguintes pilares:

- **Gestão de pessoas:** baseia-se na meritocracia e desenvolvimento das pessoas. Este modelo de gestão prevê o crescimento do colaborador com base no mérito, o qual é avaliado com base em metas individuais e no histórico do mesmo dentro da empresa. O colaborador que atingir as metas individuais é beneficiado por meio do Programa de Remuneração Variável (PRV) e do Programa de Participação nos Resultados (PPR), os quais constituem um dos principais diferenciais da companhia na política de remuneração.
- **Gestão ambiental:** a ALL busca prevenir, monitorar e reduzir os principais impactos da operação. Dentre os programas implementados ao longo de toda malha, citam-se o Programa de Gestão Ambiental, o Programa de Monitoramento e Controle de Vegetação Invasora da linha, o Programa de Controle de Processos Erosivos, o Programa de Monitoramento e Mitigação de Atropelamento de Animais Silvestres, o Programa de Revegetação de Matas Ciliares, o Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos, o Programa de Mitigação de Ruídos, entre outros. Todos

os programas fazem parte de condicionantes da Licença de Operação emitida pelo IBAMA.

- **Gestão social:** criado em 2008, o Instituto ALL de Educação e Cultura desenvolve projetos educativos e culturais alinhados principalmente a duas das oito Metas do Milênio da ONU: a educação básica e a sustentabilidade. Qualificado como uma OSCIP, os principais projetos desenvolvidos são: o Projeto Viajando com Monteiro Lobato, o Vagão Cultural e o Vagão Ambiental. Os três projetos são viabilizados com recursos da Lei Rouanet. Além destes programas, a ALL ainda prevê programas socioambientais específicos para comunidades indígenas em São Paulo.
- **Gestão de segurança pessoal e ocupacional:** o Programa ALL + Segura estabelece diretrizes e padrões a serem seguidos no dia a dia para elevar os índices de desempenho em segurança pessoal. São nove ferramentas de gestão de segurança, saúde ocupacional e prevenção de acidentes, sendo elas: Gestão de Equipamentos de Proteção Individual, Escolas de Segurança e Meio Ambiente, Análise e Investigação de Acidentes, Integração de Segurança do Técnico e do Supervisor, Comunicados de Risco, Permissão de Trabalho e Análise Preliminar de Risco, Reunião de 5 Minutos, Inspeção Semanal de Segurança e Padrões de Segurança e Meio Ambiente.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Para o estudo de caso da ALL, foi contratada uma consultoria externa, responsável também pela elaboração do Relatório de Sustentabilidade da Companhia, a qual vem trabalhando na elaboração do diagnóstico de sustentabilidade por meio do levantamento dos temas materiais, seguindo orientações do Manual de Implementação da quarta geração (G4) da GRI sobre materialidade.

Para o levantamento dos temas materiais, foram seguidas as seguintes etapas:

1. Identificação – levantamento de públicos e análise de fontes secundárias para levantamento de temas gerais;
2. Priorização – consultas a públicos de interesse para priorizar temas relevantes, a partir de suas percepções;
3. Análise – consolidação dos resultados e matriz de materialidade.

Abrangendo a operação ferroviária da ALL nos seis estados em que atua, o processo contou com análise documental e pesquisa para o mapeamento de temas ambientais, sociais e de governança (fontes secundárias) e entrevistas (primárias), no eixo interno e externo.

O levantamento de documentos se deu junto à área de marketing da empresa para verificar os principais assuntos abordados em jornais, TV e outros meios de comunicação. Outros documentos também foram avaliados, como o relatório de sustentabilidade de empresas do mesmo ramo, o código de ética, relatórios apresentados ao IBAMA, o manual do fornecedor, entre outros.

A partir das análises das fontes secundárias do processo, foi criada uma lista de temas, a qual foi complementada pela ALL. Devidamente aprovada pela ALL, esta lista norteou a consultoria nas entrevistas e em todo o processo posterior.

No eixo interno, foram selecionados membros da alta gestão para entrevista (presidente, diretores, superintendentes e gerentes). Salienta-se que

para a seleção dos entrevistados buscou-se amostras representativas dos públicos para uma análise qualitativa de percepção.

As entrevistas com a alta gestão foram presenciais ou, quando não foi possível, por telefone. A pauta de cada entrevista foi validada anteriormente pela área de meio ambiente da ALL, e a entrevista foi realizada por profissional da consultoria. Esta prática foi adotada para garantir a confidencialidade das informações e garantir que o entrevistado se sentisse a vontade para expressar as suas percepções sem interferências.

No eixo externo, a empresa utilizou questionários (entrevistas presenciais e via e-mail) para colher as percepções de representantes de órgãos reguladores, acionistas, clientes, prefeituras, comunidades do entorno, institutos de pesquisa, órgão ambiental, entre outros. A seleção se deu por meio de indicação de líderes da companhia e também se optou por buscar formadores de opinião na área de transportes ferroviários.

Com base neste levantamento de dados, foi possível elencar temas prioritários, identificando as potencialidades e as fragilidades da ALL no tema sustentabilidade, e criar a matriz de materialidade. A Figura 2 apresenta a metodologia de identificação dos temas materiais desenvolvida pela consultoria contratada pela ALL.

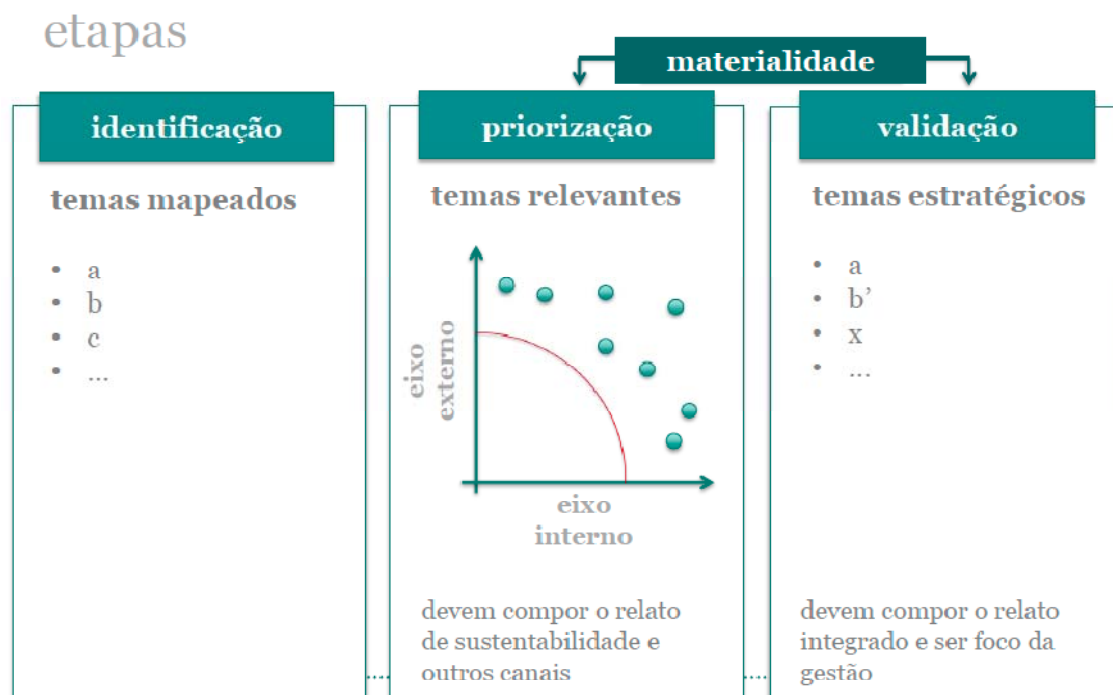


Figura 2 – Etapas para Identificação da Materialidade

Fonte: Report, 2013

Ainda, de acordo com a metodologia desenvolvida pela consultoria, os temas mapeados são observados e pontuados com base nos critérios abaixo listados:

- **Frequência** com que um tema é abordado na fonte analisada;
- **Profundidade** da discussão do tema (indicadores, metas, objetivos estratégicos, destaques visuais em documentos analisados ou na fala das consultas);
- **Pressão setorial/nacional** de regulamentos, legislações e compromissos;
- **Reputação** da empresa em relação à abordagem ou não daquele tema, como influência da imagem do negócio no mercado;
- **Riscos de implicações financeiras** no caso da ausência de gestão do tema;
- **Afeta diretamente os públicos de interesse** estratégicos da empresa.

Os temas recebem pontuação de 0 a 3 (nula, baixa, média, alta) em todas as consultas do processo: entrevista e análise documental, objetivando alcançar diferentes impressões. As pontuações são efetuadas a partir dos critérios de frequência (muito ou pouco abordados nos documentos ou entrevistas) e profundidade (em que medida são destacados: implicações econômico-financeiras, tendências, riscos à reputação ou regulação).

Esclarece-se que, para manter o sigilo das entrevistas concedidas, os temas foram pontuados pela equipe de consultoria, cujos membros são capacitados por meio da apresentação de exemplos e da busca de consensos sobre como pontuar cada tipo de consulta. Prevalece a maior nota entre frequência e profundidade.

Primeiramente, são criadas planilhas por grupo (ex: especialistas, documentos do mesmo setor etc). Cada tema recebe uma pontuação a partir dos critérios (frequência e profundidade) e todos os resultados de cada público são ponderados na mesma escala (0-3).

O resultado ponderado de cada grupo é comparado com os resultados de outros públicos. Os procedimentos são aplicados entre os públicos dos eixos interno e externo. O resultado gerado de cada eixo é ponderado mais uma vez para gerar a matriz de materialidade. A Figura 3 apresenta exemplo da planilha comparativa dos resultados entre os públicos do eixo externo.

RESULTADO ENTRE OS PÚBLICOS DO EXTERNOS					SOMA	RESULTADO PONDERADO EIXO EXTERNO
TEMAS DA LISTA ELABORADA NA FASE DE IDENTIFICAÇÃO	RESULTADO PONDERADO ESPECIALISTAS	RESULTADO PONDERADO COMUNIDADE	RESULTADO PONDERADO CLIENTES	RESULTADO PONDERADO ESPECIALISTAS		
Relacionamento com o governo e órgãos reguladores	1,1	2,1	1,0	1,4	5,6	2,2
Concorrência leal e transparência	1,5	2,0	0,5	2,2	2,8	1,1
Resposta ao mercado em casos de conteúdos de campanhas questionados	0,0	3,0	1,8	0,0	4,8	1,8
Diversidade do quadro de funcionários	3,0	0,0	1,8	3,0	7,8	3,0

Figura 3 - Exemplo da planilha comparativa dos resultados entre os públicos do eixo externo.

Fonte: Report., 2013

O resultado de cada eixo gera a matriz de materialidade, conforme Figura 4.

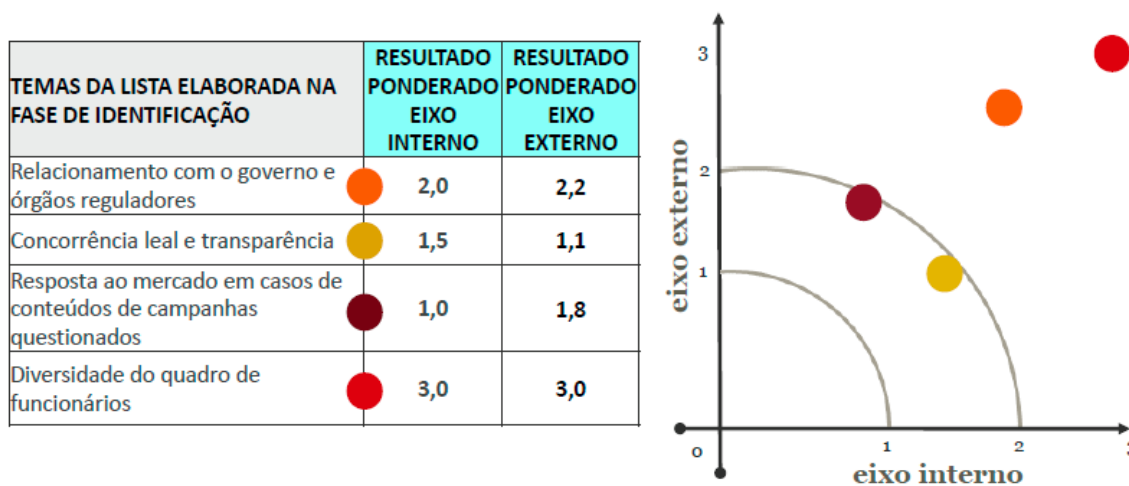


Figura 4 – Matriz de materialidade

Fonte: Report., 2013

A matriz apresentada na Figura 4 pode ser avaliada pela análise por arco, que considera o quarto de círculo entre as pontuações “2” de cada eixo, é uma representação gráfica para ilustrar os temas mais relevantes para a organização. Conforme a diretriz da GRI sugere-se que sejam considerados até 10 temas como

relevantes. Esta análise permite identificar temas que são relevantes para os *stakeholders* e que talvez ainda não sejam foco da gestão da empresa e, por outro lado, identifica também temas que a empresa tem dado foco, mas que não são percebidos pelos *stakeholders* como críticos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após prévia avaliação dos documentos existentes e dos *stakeholders*, foram selecionados os seguintes escopo, documentos e entrevistados para chegar aos temas estratégicos da empresa, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Escopo do estudo

Operações abrangidas	Operações ferroviárias nos 6 (seis) estados que a ALL atua
Ramo da atividade	Logística ferroviária
Data de realização	2013 – 2014
Número de colaboradores	8.534 colaboradores
Número de público consultado (interno e externo)	22 pessoas, sendo 10 executivos, 3 clientes, 3 especialistas, 2 acionistas e 3 representantes comunidade
Número de documentos analisados	15 documentos analisados, sendo 5 documentos internos, 4 clipping mídia, 3 documentos de empresas do setor e 3 documentos setoriais

Dentre os documentos analisados, podem-se citar os seguintes:

- Transporte Ferroviário de Cargas no Brasil: Gargalos e Perspectivas para o Desenvolvimento Econômico e Regional – Estudo desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) em 2010;
- Análise do Modelo de Concessão no Transporte Ferroviário Brasileiro: a Visão dos Usuários – Artigo apresentado na Revista ADM.MADE em 2009 por Paulo Tarso Vilela de Resende, Marcos Paulo Valadares de Oliveira e Paulo Renato de Sousa;
- Delivering Tomorrow - Towards Sustainable Logistics – Publicação da Deutsche Post AG, Headquarters em 2010;
- Transporte e Economia – O sistema ferroviário brasileiro – Publicação da Confederação Nacional do Transportes em 2013;
- Relatório de Sustentabilidade referente ao ano de 2012 da ALL;
- Relatórios apresentados ao órgão licenciador da ALL – IBAMA, entre outros.

A partir da aplicação da metodologia proposta de avaliação dos documentos consultados e entrevistas realizadas, a consultoria contratada chegou aos temas materiais listado a seguir (itens “a” a “i”), por ordem de

prioridade. Cabe novamente salientar que a ALL não teve acesso aos resultados das entrevistas, assim como às pontuações de cada tema, para manter o sigilo dos entrevistados. Desta forma, neste artigo são apresentados apenas os temas materiais levantados pela consultoria e a forma como a ALL atualmente vem lidando com cada tema.

a. Relacionamento com comunidades de entorno

O relacionamento com comunidades de entorno foi o tema mais abordado nas entrevistas com *stakeholders*, mídia, documentos analisados e o tema que recebeu maior pontuação. Isso se deve principalmente à extensão da via permanente da ALL localizada ao longo dos 13 mil quilômetros, atravessando seis estados e mais de 500 municípios brasileiros.

Apesar de a ALL proporcionar impactos positivos, como o desenvolvimento econômico, a geração de empregos e a promoção da cultura e da educação, por meio das ações do Instituto ALL, o transporte ferroviário gera impactos negativos inerentes à operação ferroviária.

Entre os principais impactos negativos cita-se o ruído, a interrupção de ruas e a necessidade de dar preferência a linha férrea nos cruzamentos. Impactos estes que afetam diretamente a comunidade do entorno. Ainda, os problemas são potencializados pela presença de moradias ilegalmente instaladas dentro da faixa de domínio da ferrovia após sua construção.

b. Relacionamento com o governo

De acordo com o estudo desenvolvido pela Fundação Dom Cabral, no Brasil, o governo é um *stakeholder* muito importante, ao contrário do observado em países com legislações menos desenvolvidas e influência governamental mais branda. Segundo os dados, as empresas brasileiras vêm, cada vez mais, que a sustentabilidade deve ser regida por algum tipo de legislação, de forma a regulamentar as ações voltadas para a sustentabilidade.

Este tema foi amplamente abordado, e os seguintes tópicos surgiram nas entrevistas: concessões, financiamento público de obras, arrecadação de

impostos, negociação de obras para segurança pública nos municípios, demandas das prefeituras e câmaras de vereadores.

A Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) é um dos principais órgãos governamentais com os quais a ALL se relaciona. Este é o órgão responsável pela administração dos contratos de concessão e arrendamento e a fiscalização do cumprimento dos contratos de prestação de serviços ferroviários.

Além da ANTT, outros importantes interlocutores no poder público são: o Ministério dos Transportes; o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT); o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama); o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), principal entidade pública financiadora de obras ferroviárias no Brasil; o Ministério Público; as câmaras de vereadores; e as prefeituras dos municípios interceptados pela operação ferroviária da companhia.

Na ALL, o relacionamento com os órgãos governamentais são de responsabilidade da Diretoria de Relações Institucionais, na qual existe uma gerência específica para este fim. Esta gerência é responsável pela gestão dos prazos para responder aos pedidos de informação e as demandas de adequação. As solicitações normalmente são registradas por escrito e também gestão presencial do relacionamento é rotina desta gerência.

c. Investimentos em infraestrutura e redução de gargalos logísticos do setor

Este foi o terceiro tema mais citado na entrevista, e vários problemas foram levantados sobre o assunto, como: eliminação de passagens em nível, manutenção dos trilhos, construção de novas vias férreas, compra de vagões e locomotivas, desenvolvimento de infraestrutura de logística, acesso às áreas portuárias.

Sobre este tema, no período estabelecido no escopo, a ALL concluiu o Projeto de expansão da Malha Norte e iniciou em 2013 as obras de duplicação no trecho da Malha Paulista, para acessar o porto de Santos.

No projeto de expansão da Malha Norte foram investidos cerca de R\$ 730 milhões na ampliação de 260 quilômetros de ferrovia no Mato Grosso que ligam os municípios de Alto Araguaia (MT) e Rondonópolis (MT). Além disso, foram investidos mais de R\$ 150 milhões na construção do terminal de transbordo da ALL no município de Rondonópolis que compõe parte do complexo.

Esta obra integra o PAC2 (Programa de Aceleração do Crescimento), do governo federal, e é um dos maiores projetos ferroviários desenvolvidos e financiados pela iniciativa privada no Brasil. Com área de 385,1 hectares, o terminal inaugurado em setembro de 2013, tem capacidade de carregamento de 120 vagões graneleiros a cada 3,5 horas, e mais de 2,6 bilhões de TKU (toneladas por quilômetro útil) ao ano.

A duplicação do trecho Campinas-Santos (SP) – parte da Malha Paulista da ALL – é uma das prioridades do planejamento estratégico da ALL. O trecho em questão possui 264 quilômetros de extensão, e faz parte do mais importante corredor no Brasil para o escoamento de commodities agrícolas para exportação, representando aproximadamente 60% do volume transportado pela ALL (em toneladas por quilômetro - TKU). Esta duplicação, com previsão de conclusão no primeiro trimestre de 2015, eleva o tráfego na ferrovia de 15 para 37 pares de trem por dia.

d. Gestão financeira

A gestão financeira foi o quarto tema em grau de importância para os *stakeholders* e documentos analisados. As receita líquida da operação ferroviária da ALL encerrou em 2013 em R\$ 3,1 bilhões, Ebitda ajustado (lucro antes de impostos, taxas e depreciação, na sigla em inglês) de R\$ 1,75 bilhão e lucro líquido de R\$ 277,2 milhões, excluindo os efeitos do fim da concessão operada pela companhia na Argentina. Os investimentos em 2013 totalizaram em R\$ 742,7 milhões, valor 6,7% inferior ao registrado em 2012, isso se deve a conclusão das obras do Complexo Intermodal de Rondonópolis no final de 2012.

Mesmo apresentando resultados financeiros positivos em 2013, operacionalmente foi um ano difícil, com redução de 1,2% no volume transportado. Dentre os fatos que contribuíram para esta redução é possível listar:

dois acidentes nos terminais de descarga ferroviária, que limitaram a operação durante o transporte da safra, as chuvas excessivas no inverno e o acidente ferroviário ocorrido em São José do Rio Preto (SP), em novembro.

e. Adequação a legislações, regulamentações do setor e relacionamento com entidades.

A ALL possui em seu quadro aproximadamente 8.500 colaboradores. Este fator, aliado à herança de processos judiciais trabalhistas dos funcionários da extinta Rede Ferroviária Federal, após a concessão, fez com que, em 2013, a ALL fosse condenada em 945 processos por ações trabalhistas. Também foram 67 multas de procedimentos administrativos transitados, que somaram R\$ 57 milhões e R\$ 300 mil, respectivamente.

No âmbito regulatório, a empresa foi condenada em 14 autos de infração e 15 autuações não monetárias (advertências) em 2013. O caso mais relevante, com valor de R\$ 560 mil, envolveu o Armazém de Ijuí, no Rio Grande do Sul. Na esfera cível, a empresa efetuou, em 2013, o pagamento de R\$ 500 mil em multas.

f. Garantia de segurança nas linhas férreas

A ALL investe cerca de R\$ 5 milhões por ano em iniciativas para aumentar a segurança de suas operações. Em 2013 a companhia adquiriu um simulador de condução, para aprimorar a capacitação dos maquinistas em situações de risco.

Para engajar os colaboradores quanto ao tema, o conteúdo do Regulamento de Operações (RO) e dos Procedimentos Operacionais (PO) é abordado desde a Integração, o qual é promovido na contratação, além da reciclagem que ocorre pelo menos uma vez por ano.

Além disso, foi instituído um Comitê de Segurança, o qual é responsável por acompanhar os indicadores de frequência e gravidade dos acidentes, promover a divulgação interna desses resultados e estruturar ações para impedir que circunstâncias similares voltem a causar acidentes.

g. Saúde e segurança dos funcionários e terceiros

O tema segurança e saúde ocupacional obteve grandes avanços em 2013, principalmente devido ao Programa ALL + Segura, que estabeleceu diretrizes e

padrões a serem seguidos no dia a dia para elevar os índices de desempenho em segurança pessoal. O resultado deste programa reflete na remuneração variável do colaborador e é acompanhado mensalmente pela diretoria da ALL.

São cinco os princípios orientam a gestão do tema. Estes são abordados durante o programa de integração de cada novo colaborador, e são revistos em todas as reuniões de segurança ou produção e nos programas de treinamento.

Os princípios de saúde e segurança da ALL são:

1. Segurança em primeiro lugar;
2. Segurança e produção andam juntas;
3. Líder seja exemplo para seu time; e
4. Cumprir 100% dos procedimentos 100% do tempo.

h. Relacionamento com clientes

A qualidade do atendimento ao cliente é um compromisso e um desafio para a ALL. Para garantir uma relação de parceria, pautada pela troca transparente de informações em 2013 a ALL adotou ações sistemáticas, com as definições claras dos papéis e o princípio da corresponsabilidade.

Uma das inovações implementadas foi o um sistema de rastreamento *on time*. Este programa possibilita que os clientes da ALL possam acompanhar online, 24 horas por dia, todas as etapas do processo de logística de suas cargas e saber a quantidade de veículos programada para os carregamentos e possíveis ocorrências.

i. Sistema de gestão ambiental, licenciamentos, auditorias e relacionamento com órgãos ambientais

A ALL busca prevenir, monitorar e reduzir os principais impactos da operação. Com base nas diretrizes do Ibama, responsável pelo licenciamento da companhia, a ALL mensura os riscos, monitora e mitiga os impactos socioambientais de sua operação, prestando contas anualmente ao órgão sobre o cumprimento dos condicionantes das licenças de operação.

Embora representem o impacto ambiental mais significativo do setor, as emissões de gases geradas pelo transporte ferroviário são proporcionalmente menores que as do modal rodoviário. Como exemplo, para uma composição ferroviária com 30 vagões para transportar uma carga de 2.310 toneladas retira das rodovias 68 caminhões bitrem.

A cada novo projeto da companhia, existe a preocupação de integrar a sustentabilidade na fase inicial. Somente no projeto de expansão da Malha Norte, inaugurado em 2013, foram investidos R\$ 25 milhões de reais para esse fim.

Quanto à questão legal, a ALL trabalha para cumprir e, sempre que possível, exceder as diretrizes definidas pelas legislações ambientais a que a empresa está sujeita. Para isso, em 2013, a ALL implantou um software de gestão de conformidade legal, que trouxe mais agilidade à empresa no atendimento dessas questões.

A Figura 5 apresenta a matriz de materialidade da ALL:

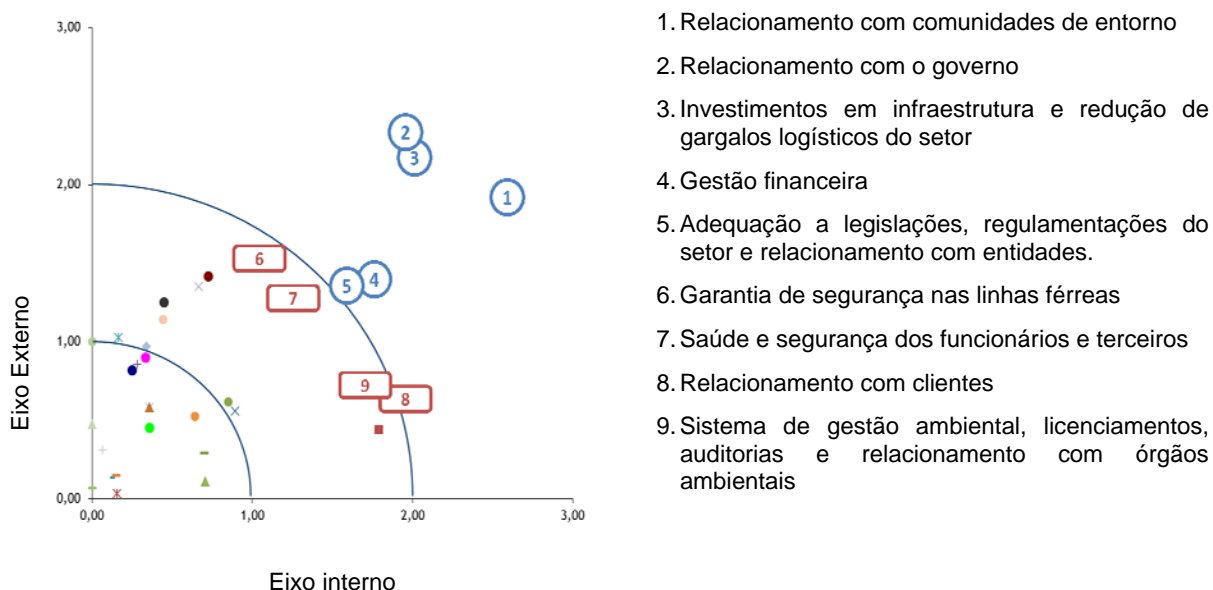


Figura 5 – Matriz de Materialidade da ALL

Fonte: REPORT, 2014

A matriz de materialidade apresentada na Figura 5 demonstra que os temas “relacionamento com comunidade do entorno”, “relacionamento com o governo” e “investimentos em infraestrutura e redução de gargalos logísticos do

setor” são temas convergentes tanto no eixo interno como no eixo externo. Estes três temas se aproximam da pontuação máxima, ou seja, nas entrevistas e na análise documental possuem alta relevância e profundidade nos dois eixos. Ainda, percebe-se que os temas 4, 5, 6 e 7 também são convergentes e apresentam pontuações similares nos diferentes eixos, em contrapartida os temas “relacionamento com clientes” e “sistema de gestão ambiental, licenciamentos, auditorias e relacionamento com órgãos ambientais”, que tem média relevância no eixo interno e pouca relevância no eixo externo.

Quanto à gestão, percebe-se que a ALL ainda está iniciando o processo de engajamento em questões de sustentabilidade. Classifica-se o estágio de sustentabilidade da ALL como transição do Estágio 1 – Elementar para o Estágio 2 – Engajado. No Estágio 1 – Elementar, a sustentabilidade é esporádica e os programas não são elaborados. Empresas nesse estágio são reativas, atuando de acordo com as obrigações previstas em lei. Mirvis e Googins (2006) apontam que as razões para esse comportamento são: falta de compreensão do que é sustentabilidade corporativa, liderança sem comprometimento com a causa, relacionamento limitado com *stakeholders* externos e setores ligados a questões sociais e ambientais isolados, quando existem. Para melhorar a atuação neste estágio, o impulso é a busca pela credibilidade, sendo um desafio responder a novas expectativas e ir além dos requerimentos legais, e também mobilizar e conscientizar a liderança sobre a importância da sustentabilidade (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

No estágio 2 - Engajado, a liderança possui uma atuação que leva em consideração alguns aspectos da sustentabilidade e modifica o papel da empresa na sociedade, indo além da legislação. Os gestores visam à manutenção e melhoria da reputação da organização, porém, estas ainda tendem a ser reativas, com comunicação limitada com *stakeholders*. Nestas empresas, o próprio esforço de engajamento com estes grupos gera um sentimento de impotência frente à inexistência de estrutura corporativa para lidar com as diversas demandas das partes interessadas. Assim, um dos desafios desse estágio é criar capacidades internas, que permitam uma comunicação mais efetiva com seus *stakeholders* (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

A ALL pode ser enquadrada na fase de transição do Estágio 1 para o 2, pois está em busca de credibilidade perante seus principais *stakeholders* e ainda pode ser considerada uma empresa reativa, pois atua de acordo com as ações previstas em leis e pressões externas.

A mensagem do atual presidente da ALL no Relatório de Sustentabilidade 2013 comprova também que o processo de engajamento em sustentabilidade foi iniciado, enfatizando alguns temas materiais levantados:

“Entendemos que, tão importantes quanto o bom desempenho econômico, são a nossa responsabilidade em relação à gestão dos impactos ambientais de nossas operações e a transparência com que nos relacionamos com os públicos estratégicos.”

Há dois anos, a ALL publica seu relatório de sustentabilidade de acordo com as diretrizes da GRI, buscando transparência na comunicação, principalmente com seus acionistas. O último relatório lançado em julho de 2014 já foi elaborado de acordo com as diretrizes G4 da GRI, abordando principalmente os temas materiais aqui levantados.

Para a ALL, o ano de 2013 foi marcado por um acidente no perímetro urbano de São José do Rio Preto, afetando quatro residências e acarretando em oito mortes. Este episódio gerou um impulso para a ALL, que em 2014 iniciou o mapeamento dos trechos da ferrovia que atravessam regiões urbanas e um mapeamento de risco. Deste mapeamento, a ALL criou um plano de ação preventivo que envolve ações de drenagem, construção de viadutos e passagens de pedestres, as quais serão conduzidas em parcerias com as prefeituras dos municípios.

Por fim, os temas materiais ainda devem passar por duas etapas, de acordo com a metodologia proposta pela consultoria: i. Validação estratégica – apresentação da análise dos resultados e decisão da empresa para definição dos temas estratégicos – e ii. Elaboração de diretrizes estratégicas a partir dos temas validados.

Porém, considerando que a ALL encontra-se em negociação a respeito da fusão com a Rumo Logística Operadora Multimodal S.A. desde o início de 2014, estas etapas foram adiadas. O objetivo da fusão é combinar as atividades da ALL

com a Rumo, mediante a incorporação das ações de emissão da ALL pela Rumo. Para a consumação da incorporação, ainda está prevista a necessidade de aprovação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cadê) e da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir deste trabalho é possível concluir que, com base nas orientações da GRI, a ALL passou a conhecer os temas materiais. A metodologia proposta proporcionou a obtenção de visões de diferentes *stakeholders* sobre os impactos dos processos, serviços e operações da ALL. Porém, apesar de conhecer os temas materiais, é evidente que ainda existe um longo caminho a ser percorrido para se alcançar o mais alto estágio de sustentabilidade.

Por isso, as duas etapas pendentes, de validação dos temas materiais e de elaboração das diretrizes estratégicas propostas, constantes na metodologia da consultoria, são essenciais para dar continuidade ao processo de engajamento da sustentabilidade dentro da ALL. Espera-se que, com o processo de materialidade devidamente validado, a ALL esteja mais estruturada para definir uma estratégia mais consistente, buscando nos riscos e oportunidades uma gestão de valor compartilhado.

Salienta-se ainda que, durante o processo de mudança da incorporação da sustentabilidade, será necessário criar políticas, metas, equipes, diretrizes, métricas, dentre outras ações relacionadas à sustentabilidade corporativa. E, para que haja sucesso neste processo, é fundamental que a estratégia de sustentabilidade atinja todos os níveis da empresa, de forma que todos os colaboradores em todos os níveis estejam alinhados e engajados pela mesma causa.

Por fim, uma limitação detectada na metodologia adotada pela consultoria para se definir os temas materiais da ALL é a subjetividade das entrevistas. Pois, a percepção depende muito do entrevistador, e a interpretação do entrevistador pode modificar o rumo do resultado. Porém, apesar desta metodologia apresentar a limitação da subjetividade, ela permite um detalhamento qualitativo. Além disso, a percepção é um fator legítimo de análise, que tem validade quando se busca averiguar impactos mais críticos a serem tratados. Ou seja, um critério para priorizar os temas é justamente focar naqueles que o *stakeholder* percebe como críticos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALL, Relatório de Sustentabilidade 2013. <Disponível em http://ri.all-logistica.com/all/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=78616481-D14F-497B-BC8B-5EF96AFB19F6>. Acesso em 22/07/2014

BOECHAT, C.; GRASSI, M.; SOARES. **Estratégias Empresariais Brasileiras à Luz da Sustentabilidade.** Fundação Dom Cabal – Caderno de Ideias, Nova Lima, MG, Ano 6 – nº 02, 2006.

ÁRABE, M.P. **O papel da seleção de pessoal na mudança para a sustentabilidade.** Disponível em <http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=316>. >Acesso em 18/07/2014

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Relatórios GRI de Sustentabilidade.** São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.gvces.com.br/index.php?r=site/conteudo&id=33>. Acesso em 07/06/2014.

GLOBAL REPORTING INTIATIVE. **About GRI.** Disponível em: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>. Acesso em 13/07/2014.

GLOBAL REPORTING INTIATIVE. **G4 - Diretrizes para Relato de Sustentabilidade – Manual de Implementação.** Amsterdã, 2013

GOODLAND, R. **The concept of environmental sustainability** - Annual Review of Ecology and Systematics, v. 26, n. 1, p.1-24, 1995.

GUIMARÃES, R. P. **Aterrizando una Cometa:** indicadores territoriales de sustentabilidad. Santiago do Chile: CEPAL/ILPES, 1998. (Serie Investigación, Documento 18/98, LC/IP/G.120).

GUIMARÃES, R.; FEICHAS S. **Desafios na Construção de Indicadores de Sustentabilidade.** Campinas: Ambiente & Sociedade, v. XII, nº 2, p. 307-323, 2009.

INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis E Responsáveis, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/wp>

content/uploads/2013/11/Indicadores-Ethos-NSR_Conteudo.pdf. Acesso em 27/05/2014

LAURIANO, L.; BUENO J.; Spitzack H. Estado da Gestão para Sustentabilidade nas Empresas Brasileiras – 2014; Fundação Dom Cabral, 2014

MIRVIS, Philip; GOOGINS, Bradley. Stages of Corporate Citizenship. 2006. Disponível em: <<http://digilib.bc.edu/reserves/mm902/wadd/mm90201.pdf>> Acesso em: 11/07/2014

NATURA, Relatório de Sustentabilidade 2013, Disponível em http://natura.foinvest.com.br/ptb/4723/Rel_Nat_013_PRINT.pdf. Acesso em 19/06/2014

PORTER, M. E.; KRAMER M. The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review, Vol. 89, No. 1- 2, January/February, 2011.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. In **Harvard Business Review**, vol. 84 No. 12, p. 78-92, 2006.

REPORT. GRI G4 vem aí, com foco na materialidade, São Paulo 2013, Disponível em <http://www.reportsustentabilidade.com.br/2013/pt-br/node/318>. Acesso em 06/07/2014.

STROBEL, J. S.; CORAL, E.; SELIG, P. M. Indicadores de sustentabilidade corporativa: uma análise comparativa. In: **Encontro Anual da ANPAD**, Curitiba, 2004, Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

UREN S.; GRAND Z.; FERRARI B.; LOVEGRVE D. Net Positive – A new way of doing business in **World Wide Fund for Nature** (WWF); 2013