

## **ESTUDO DE CASO COMPARATIVO ENTRE O MODELO DE SUSTENTABILIDADE ADOTADO PELA ANTF E O MODELO GRI**

### ***CASE STUDY COMPARING THE MODEL OF SUSTAINABILITY AND MODEL ADOPTED BY ANTF AND GRI***

**Helio Arthur Irigaray (FGV-EBAPE)** *helio.irigaray@fgv.br*

**Renard Machado Respino (FGV-EBAPE)** *machadorenard@gmail.com*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submission/518>

---

#### **Resumo**

No século 19, as ferrovias provocaram uma grande transformação na vida econômica de vários países, reduzindo os custos de transporte e viabilizando a ligação de um grande número de cidades em menor intervalo de tempo. No Brasil, a instalação de estradas de ferro foi realizada em grande parte por empresas de origem britânica que tinham como principal objetivo atender às áreas de produtos exportáveis, tais como açúcar, algodão, cacau e café. Este artigo faz um comparativo entre os pilares de responsabilidade social corporativa em que se baseia a Associação Nacional de Transportadores Ferroviários (ANTF) em contraponto ao modelo sugerido pelo GRI (*Global Reporting Initiative*), uma organização não-governamental internacional, cuja missão é desenvolver e disseminar globalmente diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade usados voluntariamente por empresas do mundo todo.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Sustentabilidade, Modelos de Sustentabilidade, *Global Reporting Initiative*.

#### **Abstract**

During the 19 century, the railroads have undergone a significant transformation in the economic life of many countries, as they reduced the cost of transportation and made possible to link a number of cities in less time. In Brazil, mainly British companies whose core objective was to serve the areas of export products, such as sugar, cotton, cocoa and coffee, have constructed railways. This article makes a comparison between the pillars of corporate social responsibility of the National Association of Rail Carriers (ANTF) in contrast to the model suggested by the GRI (*Global Reporting Initiative*), an international non-governmental organization whose mission is to develop and disseminate globally guidelines for sustainability reporting, voluntarily used by companies worldwide.

**KeyWords:** Corporate Social Responsibility, Sustainability, Sustainability Models, Global Reporting Initiative

Artigo recebido em: 06/09/2012

Artigo aprovado em: 14/11/2012

---

## **1. INTRODUÇÃO**

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem sido objeto de discussão tanto nos meios acadêmicos (FRIEDMAN, 1962; GONÇALVES-DIAS; MENDONÇA, 2011; BANERJEE, 2007) quanto nos empresariais, quase sempre imersa em certas distorções que nos fazem refletir sobre alguns de seus conceitos básicos, afim de que sejam estabelecidas diretrizes mais alinhadas com as propostas das organizações no mundo todo. Numa conjectura global, uma das diretrizes mais importantes é a sustentabilidade.

O contexto literário em que se insere a RSC mostra claramente que esta tem sido retratada como uma estratégia que pode contribuir para o desempenho financeiro das empresas (ANNADALE; TAPLIN, 2003), um instrumento corporativo para sanar problemas sociais (ABRAMS, 1951), uma resposta estratégica a pressões institucionais sofridas pelas empresas (VENTURA, 2003), um mero discurso de marketing (JOSEPH; PARKINSON, 2002; WOLF, 2001), ou ainda, uma atividade pós-lucro (KANG, 1995). A rigor, até o início da década de 1990, RSC era sinônimo, predominantemente, de ações filantrópicas, não raramente qualificadas como doações e trabalhos religiosos (BANERJEE, 2007).

Dessa forma, verificou-se que RSC começou a ganhar espaço e relevância a partir do processo de globalização e suas inevitáveis consequências: problemas estruturais sociais, sobrecarga do Estado e pressões da sociedade civil (KREITLON, 2004; GOLDSTEIN, 2007; GOMES; MORETTI, 2007; ALESSIO, 2008). Por outro lado, apesar do lado positivista do desenvolvimento de novas concepções e idéias acerca do tema, existem contextos que permanecem sob a sombra de uma RSC destorcida, como é o caso da matriz energética brasileira e de seu modal ferroviário.

Atualmente, os transportes de cargas possuem cinco tipos de modais, cada um com custos e características operacionais próprias, que os tornam mais adequados para certos tipos de operações e produtos. Todas as modalidades tem suas vantagens e desvantagens. Algumas são adequadas para um determinado tipo de mercadorias e outras não. Cabem aos tomadores de decisão escolher a melhor opção, analisando os custos, as características de serviços, as rotas

possíveis, a capacidade de transporte, a versatilidade, a segurança, a rapidez e os tipos de impacto e riscos correlacionados à esta escolha.

Além de não ser uma decisão simples em qualquer ambiente e em qualquer cenário, torna-se de extrema importância que sejam levadas em conta as características de infraestrutura dos transportes para o desenvolvimento econômico e social de um país, bem como a promoção da integração regional entre empresa, governo e sociedade. Entretanto, ao se considerar os diferentes modais de transporte, aparecem importantes diferenças tanto na forma em que se constituem quanto no contexto sustentável em que suas evoluções se estabeleceram. Especialmente neste trabalho, estamos interessados em estudar o modal ferroviário brasileiro à luz da Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Isto posto, nossa inspiração surgiu da vontade de descobrir em que medida o modelo de responsabilidade social corporativa da ANTF (Associação Nacional de Transportadores Ferroviários) está alinhado ao modelo GRI (Global Reporting Initiative), este último usado como referência por diversas organizações do mundo inteiro.

O conceito de responsabilidade social empresarial associa-se ao fato de que uma organização é responsável pelos impactos que suas práticas e ações gerenciais produzem, que não se referem somente ao âmbito da empresa em si, tendo cunho interno e externo. Seu exercício é a gestão dos negócios não restrita apenas ao resultado econômico da atividade produtiva, mas à contínua aprendizagem, inovação e recombinações institucionais, subsidiadas nas práticas de gestão e na vontade política interna – portanto, com grande importância para o papel de suas lideranças, na qualificação, capacitação e conhecimento das ferramentas e técnicas associadas.

A abordagem se dará em cinco seções. Além desta Introdução, será apresentada a Relevância e as Delimitações do Estudo, que determinam a importância e as fronteiras da pesquisa, os Referenciais Teóricos, que são instrumentos de contextualização da literatura com a investigação, a Metodologia, que explicita o processo investigativo, os Resultados e, por fim, as Considerações Finais, que contemplam as conclusões e a motivação para estudos futuros.

## **2. RELEVÂNCIA E DELIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Um número crescente de empresas e organizações quer tornar suas operações sustentáveis. O processo anual de geração de Relatórios de Sustentabilidade ajuda a estabelecer

metas, medir o desempenho, e gerir a mudança. Para produzir um relatório de sustentabilidade regular, as organizações devem criar um ciclo de relatórios - um programa de coleta de dados, comunicação e respostas. Isto significa que seu desempenho deve ser monitorado e avaliado dentro de parâmetros sustentáveis de forma contínua. Os dados podem ser fornecidos regularmente aos decisores mais sêniores para desenhar e moldar as estratégias e as políticas da empresa, melhorando assim a capacidade de análise e, conseqüentemente, o desempenho, sem perda de generalidade. Os Relatórios de Sustentabilidade parecem, portanto, um passo vital para a gestão da mudança de uma economia global sustentável: aquela que combina rentabilidade de longo prazo, justiça social e cuidado ambiental.

Assim sendo, uma pesquisa sobre os relatórios de RSC possibilita uma multiplicidade de enfoques e temas de pesquisa. Este artigo aspira mostrar um estudo comparativo entre o modelo de Relatório de Sustentabilidade da empresa Vale do Rio Doce, baseado no GRI, e o modelo de Relatório da ANTF, levando-se em conta as características generalistas apresentadas no relatório da Vale, e, aparentemente, a aderência deste com o modelo idealizado pelo setor ferroviário. Desta forma, dado que o modelo da Vale é uma particularização do modelo GRI e este ainda não fora testado no setor proposto, torna-se impossível dimensionar o risco de sua implementação face ao pouco conhecimento organizacional da agência reguladora e das associadas em questão.

No que tange a agenda de futuras pesquisas, espera-se que haja uma evolução na linha de criação do Relatório com base no guia proposto pelo GRI, seguindo-se a estrutura de projeto proposto pelo órgão, de modo a obtermos um modelo mais refinado e aderente às perspectivas do setor. Além disto, possibilitaremos uma abordagem possivelmente favorável à outras realidades organizacionais, além de cenários de análise que tornem interessantes o uso de modelos diferentes do sugerido.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 CONTEXTO FERROVIÁRIO BRASILEIRO**

O que é a ANTF? A Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários - ANTF é uma entidade civil sem fins lucrativos, de âmbito nacional, cuja finalidade é promover o desenvolvimento e o aprimoramento do transporte ferroviário do país. A ANTF congrega atualmente as empresas responsáveis pelo transporte de carga de 11 das 12 concessões

ferroviárias existentes desde o processo de desestatização do Governo Federal, ocorrido entre 1996 e 1999. As associadas da ANTF são as principais empresas concessionárias do setor de transporte ferroviário de cargas, cuja malha compreende 28.314 km, por onde circulam milhões de toneladas anualmente. Abaixo relação das Associadas:

- ALL - América Latina Logística Malha Norte S.A. (antes denominada Ferronorte);
- ALL - América Latina Logística Malha Oeste S.A. (antes intitulada Novoeste);
- ALL - América Latina Logística Malha Paulista S.A. (antes denominada Ferrobán);
- ALL - América Latina Logística Malha Sul S.A.;
- Transnordestina Logística S.A. (antes denominada CFN);
- VALE - (Estrada de Ferro Vitória-Minas, Estrada de Ferro Carajás e Trecho da Ferrovia Norte Sul);
- Ferrovia Centro-Atlântica S.A. - FCA;
- Ferrovia Tereza Cristina S.A.- FTC;
- MRS Logística S.A.

A ANTF possui um conselho deliberativo, atualmente presidido pelo senhor Eduardo Parente, também Presidente da MRS Logística, “que estabelece as diretrizes gerais de funcionamento da entidade. O dia-a-dia da associação está a cargo de seu Presidente-Executivo senhor Rodrigo Vilaça.” (Fonte: Site ANTF – publicado em 27 de Julho de 2010.)

O transporte ferroviário brasileiro vem crescendo de forma acelerada nos últimos anos, tanto no volume de cargas quanto em passageiros transportados. Ainda há muito a ser feito diante do potencial de crescimento do setor. Por isso, os governos federais, estaduais e municipais, em conjunto com as concessionárias ferroviárias, as indústrias e as entidades setoriais, estão empenhados em expandir o transporte ferroviário nacional, desenvolvendo novos projetos nessa área com o objetivo de gerar empregos, oferecer à população mais acessibilidade e mobilidade, e melhores alternativas logísticas para o transporte de carga nacional e internacional para as empresas usuárias. “Segundo o último balanço da ANTF, publicado em Setembro de 2011, o investimento total previsto até 2025 é de R\$ 225 bilhões.” (ANTF, 2011)

De posse das proporções dos investimentos e custos de implantação, o que se conclui é que o transporte ferroviário no Brasil tem muito potencial para estabelecer um crescimento sustentável, mas não tem tempo para estudar com detalhes as melhores formas de alocar todos estes recursos. O principal ponto a ser levantado é que, para a formação econômica de um país, não basta pensarmos somente na expansão dos modais e no planejamento estratégico. Devemos refletir sobre os impactos que norteiam essas mudanças em termos sócio-corporativos, estabelecendo um instrumento capaz de gerar um estreito relacionamento entre comunidade, governo federal e estadual e as concessionárias envolvidas nestes projetos. Dado que o instrumento utilizado em larga escala pelo mercado visando atender este propósito é o Relatório de Sustentabilidade do GRI, o trabalho nos motivou a ir em busca das explicações que o regem.

Um relatório de sustentabilidade é um relatório da organização que fornece informações sobre Economia, Desempenho Ambiental, Social e Governança, muito semelhante a um relatório financeiro, respeitadas as particularidades técnicas. Para as empresas e organizações, a sustentabilidade, ou a capacidade de se gerenciar e se manter, é, ou pelo menos deveria ser, baseada no desempenho dessas quatro áreas-chave supracitadas, segundo a abordagem do GRI.

### **3.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

Dizer que uma organização é responsável pelos impactos de suas decisões, nesse caso, significa dizer que as pessoas que a ela se associam devem responder pelos próprios atos ou apelos de outrem, de forma legal ou moral, pela vida e pelo bem-estar de todos. (FERREIRA, 1999).

A tematização da responsabilidade social, bem como sua consolidação, é permeada por diversos discursos político-ideológicos. Nosso intuito é mostrar os principais matizes dessas posições, apresentando conceitos emergentes que influenciam o discurso empresarial contemporâneo.

Nas discussões originais sobre RSC, ainda no final do século XIX, o papel das organizações como entidades socialmente responsáveis, guarda similaridades com as premissas do socialismo utópico de Saint Simon, Fourier e Blanc. Na realidade, até hoje, há visões que associam as políticas e práticas de RSC a atos organizacionais voluntários.

Na visão neoclássica (FRIEDMAN, 1962) o argumento central é a geração de lucro, ou seja, o investimento em práticas de responsabilidade social somente se faz válido quando está

ligado diretamente ao negócio central da empresa. Assim, partindo do pressuposto de que a função principal da empresa é gerar valor para o acionista (JENSEN, 1988), os investimentos devem sempre obedecer a critérios que proporcionem algum tipo de retorno ao negócio e consequentemente ao acionista.

Friedman (1962,1970) questionou em diversos trabalhos a responsabilidade econômica e social nos negócios. Para ele a responsabilidade é atribuída às pessoas e não às empresas. A idéia central destas obras é separar a responsabilidade de cada indivíduo; assim, o funcionário tem toda a liberdade de gastar o seu dinheiro naquilo em que achar correto (ações de caridade, doações para igreja a comunidade em que vive), entretanto, não lhe é direito gastar um dinheiro que não lhe pertence, neste caso, o dinheiro dos sócios. Consequentemente, se investir em práticas de responsabilidade social, o gestor estaria indo contra os interesses do acionista da empresa, pois seus lucros estariam sendo reduzidos em detrimento de causas com as quais eles nem sempre compartilham. (FRIEDMAN, 1962, 1970).

Carroll (1979), por sua vez, classificou as ações de RSC realizadas pelas empresas em quatro categorias: econômica, legal, ética e filantrópica.

Desta forma, as organizações: a) têm a obrigação de produzir bens e serviços que atendam os anseios sociais dos consumidores, ao mesmo tempo em que produzam benefícios financeiros para si; b) devem promover suas atividades fins, mas sempre obedecendo as leis e legislações em vigor; c) devem atender as expectativas dos consumidores por meio de condutas não especificadas por leis, como costumes normas e valores sociais e, finalmente, d) devem desenvolver trabalhos voluntários ou aqueles que não tragam nenhum retorno, ou benefício esperado pela firma. Neste último aspecto Carroll (1979) se diferencia de Friedman (1962, 1970) e Jensen (1988); todavia, não descarta a possibilidade do uso instrumental da RSC.

Esta visão utilitarista também se faz presente no trabalho de Bhattacharya, Sen e Korschun (2008); contudo, aqui é ressaltada a importância das políticas e práticas de RSC, notadamente das ações sociais, para o público interno. A rigor, estes autores sugerem que “há uma relação direta entre RSC e a eficácia no recrutamento e retenção de talentos” (BHATTACHARYA, SEM; KORSDCHUN, 2008:13), uma vez que muitos jovens procuram emprego em empresas que são engajadas nessas atividades. Mais do que isso, as ações sociais promovem a motivação, o comprometimento e a integração do quadro de empregados (BHATTACHARYA, SEM; KORSDCHUN, 2008).

### 3.3 O MODELO GRI

No que diz respeito aos Modelos, o GRI recomenda um guia bem generalista em seu próprio site, com todas as explicações estruturadas, explorando-se o passo a passo detalhado do que devemos entender para a criação de um Relatório de Sustentabilidade completo, abordando todos os detalhes e minúcias da companhia em questão. (GRI, 2012)

Entretanto, existe uma visão menos detalhada do processo que torna-se mais interessante e prática para o estudo proposto, onde o GRI explicita de forma clara e objetiva os 05 passos principais para se ter um Modelo de Relatório de Sustentabilidade: (GRI, 2012)

1. Prepare: Considere o que seu Relatório de Sustentabilidade deve contemplar. Quais são os impactos principais de sua organização? Desenvolva um Plano de Ação e Marque uma Reunião de “*Kick Off*”.

2. Conecte: Identifique seus *stakeholders* principais e converse com eles. O objetivo é entender junto a eles quais são os principais tópicos relacionados à sustentabilidade que sua organização precisa gerenciar e reportar.

3. Defina: Baseado no *engagement* com seus *stakeholders*, conduza um processo de gerenciamento de acesso interno (formulário), que indicará os principais pontos (internos e externos) a serem abordados em seu Relatório. Considere o escopo de influência de sua organização, capacidade e compromissos (planejamento). Isso ajuda a decidir como suas atividades organizacionais devem ser reportadas.

4. Monitore: *Check* os processos e sistemas, para que os dados sejam corretamente monitorados e gravados, garantindo a qualidade da informação. Determine as metas e faça um *follow up*.

5. Reporte: Monte seu Relatório e gerencie um processo eficiente de divulgação.

Tendo os 5 passos cumpridos criteriosamente e o processo rodando sem grandes “ruídos”, o GRI garante que a organização estará monitorando sua performance, gerenciando constantemente o impacto de suas ações e reportando um progresso sustentável. O Relatório Sustentável, segundo o GRI, é uma das chaves para o sucesso da organização no futuro.

No final do processo, o Relatório terá um conjunto de indicadores, porém estes devem ser categorizados para que haja um balanço final dos indicadores utilizados e uma classificação dos

Revista de Administração da UNIMEP – v.10, n.3, Setembro/Dezembro – 2012. Página 250



mesmos no Relatório. O motivo é simples: em um dado relatório, alguns indicadores conseguem mostrar aspectos relevantes da organização sob a ótica da sustentabilidade, enquanto que outros não se mostram tão explícitos, por isso precisam de determinados complementos para serem avaliados. Esses complementos classificam os indicadores em Níveis de Aplicação. Um indicador bem construído permite aos leitores mais acesso a informação, compreensão e comunicação no relatório do GRI. Em primeiro plano, o indicador comunica o que deve ou não ser divulgado através dos níveis de aplicação, e a razão pela qual certas informações não devem ser contempladas. Em segundo plano, o indicador é a porta de entrada para os dados de desempenho de sustentabilidade. Ele deve ter referência clara e direta, e se usado online, pode ser uma ferramenta de navegação interativa. Usando o indicador, os usuários do relatório deve encontrar facilmente os dados específicos de interesse de RSC.

Existem três níveis de aplicação diferentes: A, B e C. Os responsáveis pelo relatório são obrigados a avaliar o seu nível de aplicação próprio. O GRI oferece um serviço para que as organizações tenham o seu Nível de Aplicação marcada.

Além do exame de Nível de Aplicação GRI, recomenda-se que as organizações procurem garantia externa. O estado Mais "+", pode ser adicionado a um Nível de Aplicação quando o relatório de sustentabilidade for validado ou homologado por outras organizações competentes.

#### **4. METODOLOGIA**

A metodologia desta pesquisa utilizou a investigação avaliativa exploratória, devido ao pouco conhecimento acumulado e sistematizado do tema e a pesquisa bibliográfica, que segundo Vergara (2009), baseia-se em material acessível ao público em geral. Foram utilizados como fontes primárias os relatórios de sustentabilidade da Vale e da ANTF, disponibilizados nos sites das empresas, além das informações divulgadas pelas organizações que são referências na temática da responsabilidade social corporativa, como a *Global Reporting Initiative* (GRI), Instituto Ethos, SustainAbility, Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) e Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS).

A investigação sobre RSC nos órgãos em questão (ANTF) já a caracteriza como um estudo de caso (LEONARD-BARTON,1995; YIN,1994), bastante útil em pesquisas exploratórias, assim entendidas aquelas pesquisas cujos temas há pouco conhecimento acumulado, como é o presente trabalho. No que tange a coleta de dados, os mesmos foram

extraídos dos próprios relatórios disponíveis no site da ANTF, chamados Balanço do Transporte Ferroviário e Agenda Estratégica Ferroviária, além de e-mails, entrevistas e palestras, como forma de análise e com a intenção de se obter novas apurações extraoficiais. Para o estudo sobre o GRI, todas as informações estão disponíveis no site oficial do órgão, assim como o Relatório de Sustentabilidade da Vale, na frente destinada ao Relacionamento com o público e com os investidores. As empresas foram escolhidas, primeiramente, em função da facilidade de acesso a seus documentos e empregados; bem como seus discursos motivadores no que diz respeito ao estudo da RSC. De fato, as ações sustentáveis e suas importâncias são muito veiculadas, e sistematicamente reforçadas, internamente e externamente pela mídia, pelos relatórios e pelos próprios funcionários. Para complementar a pesquisa buscou-se bibliografia relacionada ao desenvolvimento da responsabilidade social no Brasil e no mundo.

#### 4.1 ABORDAGEM SÓCIO-CORPORATIVA DA ANTF

Em linhas gerais, segundo os últimos dados publicados no Balanço da ANTT em fevereiro de 2011, os investimentos privados promoveram um aumento de 111,7% na produção ferroviária nacional. Isso representa uma Taxa de Crescimento Médio Anual (CAGR) de 5,5%, como pode ser visto no gráfico abaixo. (Obs.: Quando falamos em volume de carga pensamos sempre em toneladas úteis (TU) ou Tonelada Quilômetro Útil Transportada (TKU)).

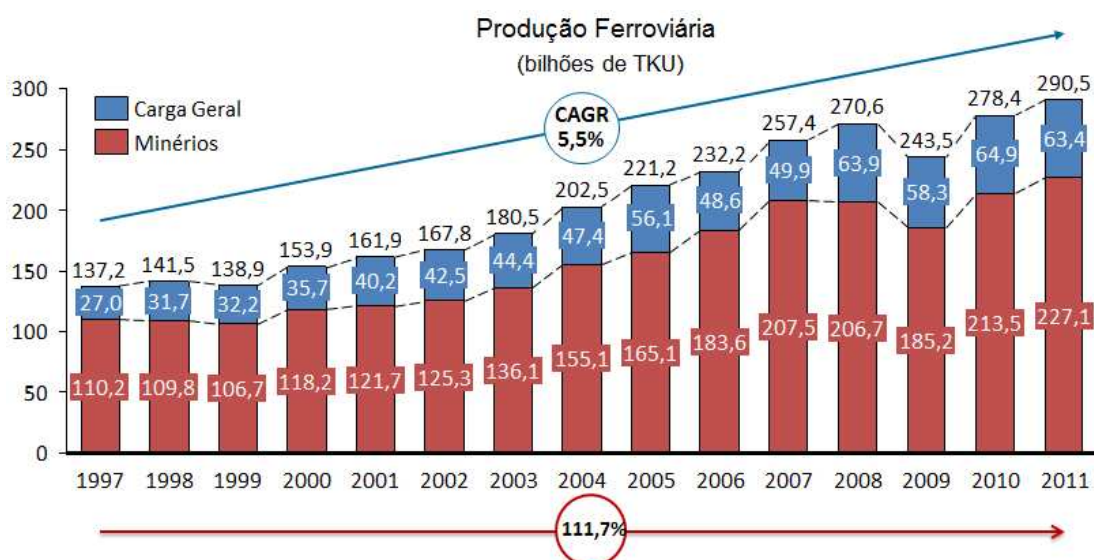


Fig.1 – Composição Carga Geral & Minérios de Ferro e Carvão – Fonte: ANTT Fev/11.  
Revista de Administração da UNIMEP – v.10, n.3, Setembro/Dezembro – 2012. Página 252

Podemos notar também que a Composição de Carga Geral (em azul), cresceu 140,5% na Tonelada Quilômetro Útil Transportada (TKU) no período de 1997 à 2011, enquanto que os Minérios de Ferro e Carvão Mineral tiveram um incremento de 104,9%. No cenário de 2010 para 2011 a TKU cresceu 4,3% no Total Geral da Produção, com a Carga Geral em queda de 2,4% e os Minérios em alta de 6,3%. A meta teve 92% de atingimento em 2011 e espera-se 320 bilhões de TKU's para o Total Geral da Produção em 2012.

A indústria ferroviária, por sua vez, possui capacidade anual de produção de 12 mil vagões de carga, 600 carros de passageiros e 100 locomotivas. Os números são expressivos se comparados aos de uma década atrás, quando as capacidades eram de 3 mil vagões, 300 carros de passageiros e não se produzia locomotivas aqui.

Segundo a ANTF, o Setor Ferroviário no Brasil pode ser subdividido em 04 pilares principais dos quais se desdobram um conjunto de 12 (doze) fatores: Infraestrutura, subdividido em Eliminação de Gargalos, Expansão de Malha e Intermodalidade, Institucional, subdividido em Regulamentação, Segurança e Interlocutores da Extinta RFFSA, Fisco-Tributário, subdividido em Tributação, Fornecedores e Competitividade e Sustentabilidade, subdividida em Meio Ambiente, Tecnologia e Gente.

Considerando que essa é a abordagem sugerida pela ANTF, fora pesquisado o tratamento dado a, especificamente, um dos quatro pilares supracitados, Sustentabilidade, tendo como objetivo proporcionar um panorama geral de como este conceito é abordado pela associação e reportado para as associadas, fomentando discussões que enxerguem possíveis mudanças como forma de solução para problemas e empasses, dado o atual contexto da matriz energética brasileira.

Assim sendo, o resultado da pesquisa explicitará o pilar em questão seguindo o formato da ANTF, como sugerido pelo modelo acima: Meio Ambiente, Tecnologia e Gente.

## **4.2 MEIO AMBIENTE**

*“O transporte ferroviário é ecologicamente correto.”*, segundo a ANTF (2011). A frase acima explicita tudo que precisa ser dito em respeito à relação da malha ferroviária brasileira com o meio ambiente, mas ainda sim existe um indicador muito interessante usado pela ANTF que representa os Litros de Diesel por TKU (Unidade de Carga Transportada),

chamado de Índice de Eficiência Energética, representado na figura abaixo, que mostra uma redução de 8,8% no consumo de Diesel de 2006 para 2011, e 21,9% de 1999 a 2011.

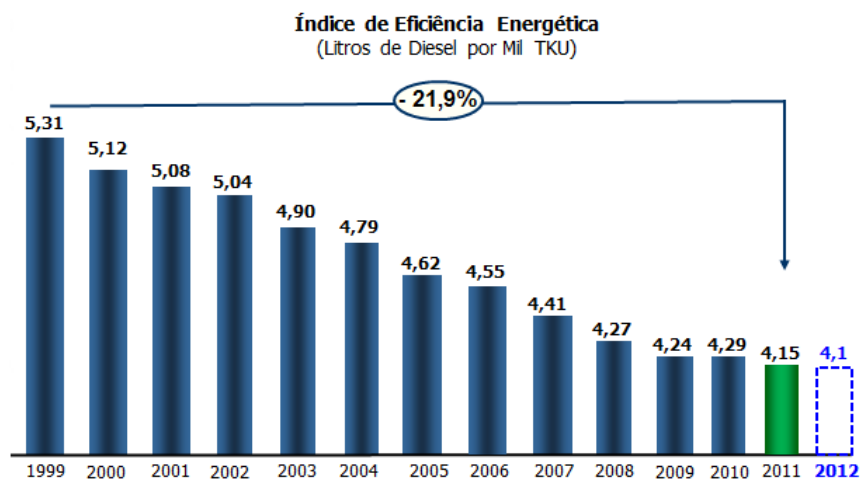


Fig.2 – Fonte: Balanço ANTF – Fev 2012.

Em 1999, eram necessários 5,31 litros de diesel para o transporte de mil TKU (Tonelada por Quilômetro Útil). Em 2011, o consumo baixou para 4,15 litros de diesel por mil TKU, uma redução de 22% que equivale a 337 milhões de litros de diesel para realizar o serviço de 290,48 bilhões de TKU em 2011.

No que diz respeito ao governo, a iniciativa tem o nome de Processo de Aprimoramento do Licenciamento Ambiental de Empreendimentos Ferroviários que consiste em uma interface entre o transporte ferroviário e o meio ambiente no que tange o processo de licenciamento, para compatibilizar o desenvolvimento econômico-social e as demandas do processo produtivo com as questões socioambientais através de debates sobre temas relevantes relacionados à implantação e operação de empreendimentos e, também, promovendo discussões técnicas específicas relacionadas aos processos de licenciamento ambiental em seminários de discussões entre a ANTF, IBAMA, Ministério dos Transportes e CNT.

### 4.3 SEGURANÇA

A gestão e os investimentos da iniciativa privada possibilitaram uma redução de 81,2% no índice de acidentes, quando comparado 1997 a 2011, como podemos verificar abaixo.

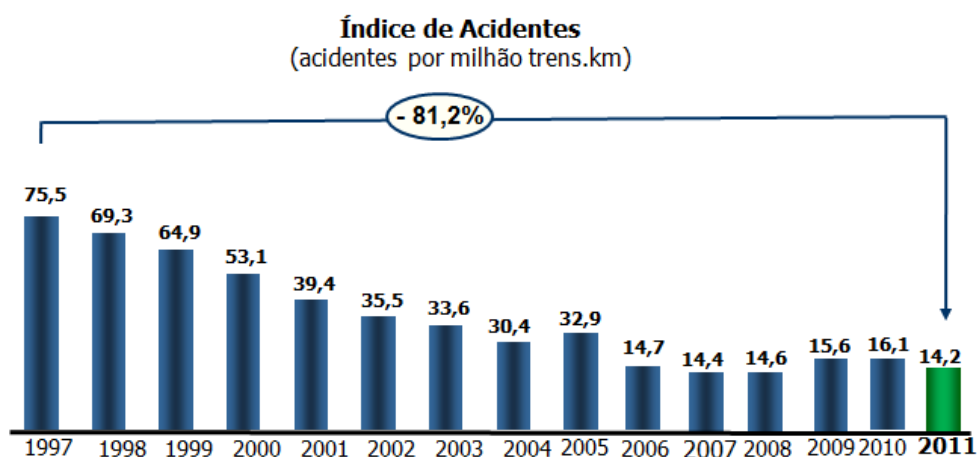


Fig. 3 – Fonte: ANTT e Associadas ANTF.

Segundo o Código de Trânsito Brasileiro, Lei No 9.503/97, o artigo 212 explicita: “Deixar de parar o veículo antes de transpor a linha férrea é infração gravíssima, passível de perda de 7 pontos na carteira nacional de habilitação e penalidade (multa).” Essa mesma lei cita no inciso primeiro do artigo 90: “O órgão ou entidade de trânsito com circunscrição sobre a vida é responsável pela implantação da sinalização, respondendo pela sua falta, insuficiência ou incorreta colocação.” Com isso, a MRS, a Vale e a FTC tem intensificado as campanhas nas comunidades que residem próximo as linhas férreas, espalhando cartazes e divulgando princípios que devem ser adotados por segurança, visando uma conscientização em massa sobre o perigo das linhas.

#### 4.4 GENTE

A mão-de-obra especializada mais demandada na área ferroviária é composta por Maquinistas, Controladores de Tráfego, Técnicos Mecânico e Elétrico, Técnicos de Manutenção de Vias, Operadores, Técnicos e Supervisores de Tração. Visando atender esta crescente demanda, as associadas estão investindo fortemente na formação de profissionais e tomando ações para reter e motivar alguns deles, tais como:

- ✓ Inclusão dos currículos escolares de formação técnica matérias associadas à prática ferroviária.

✓ Parcerias com instituições de ensino: Fundação Dom Cabral, PUC/MG, IME/RJ, COPPEAD/UFRJ, SENAI (Nacional e Regionais), CEFETES/MG, CEPEFER, UFMG.

Segundo publicação no site da ANTT em fevereiro deste ano, as concessionárias ferroviárias geraram um crescimento de 148,8% em empregos diretos e indiretos de 1997 a 2011, mesmo sem contabilizarmos a geração de empregos na Indústria Ferroviária Nacional. Além disso, foi veiculado pelas associadas da ANTF que a existe uma projeção conjunta de serem gerados 44 mil empregos em 2012, o que representa um crescimento de, aproximadamente, 6% em relação a 2011, como pode ser visto pelo gráfico abaixo.

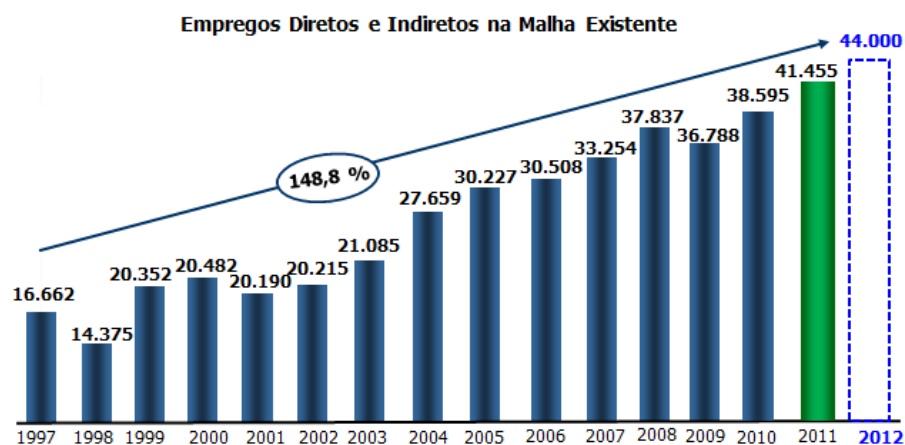


Fig.4 – Fonte: ANTT e Associadas ANTF.

Quanto à expansão da malha férrea, as Associadas da ANTF geram mais de 11 mil empregos nas obras de construção da Nova Transnordestina (TLSA) e no trecho Alto Araguaia – Rondonópolis. (Fonte: Site ALL)

Estes foram os resultados coletados com base na pesquisa exploratória, explicitando de forma clara que a Sustentabilidade é vista pela associação sob aspectos macroeconômicos e estratégicos, e muito pouco sob a ótica social. Por outro lado, é interessante saber que o órgão se preocupa em gerenciá-la e mostrar sua evolução nos últimos 15 anos. Sendo essa expressiva, a idéia é trabalharmos as informações de forma isonômica, ampla e padronizada, favorecendo possíveis comparações, exaltando aspectos relevantes que outrora passaram despercebidos e esperando que novas mudanças possam acontecer mudando a realidade do setor e a visão da cúpula estratégica.

## **5. MODELO DE SUSTENTABILIDADE SÓCIO-CORPORATIVO DA ANTF *versus* MODELO DE SUSTENTABILIDADE DA VALE (Baseado no Modelo GRI)**

Como visto nos resultados da pesquisa, o Modelo da ANTF não tem parâmetros que permitam um gerenciamento detalhado sobre seu planejamento, dimensionamento e infraestrutura, sendo os pilares analisados necessários mas não suficientes para determinar as análises e o cumprimento dos quesitos de sustentabilidade que concernem um organismo deste porte. Os pilares de Meio Ambiente, Segurança e Gente podem ser melhores detalhados e/ou reestruturados, não só abrangendo conceitos mais amplos como gerando uma maior sinergia com os outros pilares, para que de forma homogênea e coerente, desperte interesses de todas as esferas governamentais para o atingimento de resultados mais expressivos, em todos os aspectos.

No que diz respeito aos Modelos ou Relatórios de Sustentabilidade, existe uma particularização interessante baseada no proposto pelo GRI que apresenta o conceito de Materialidade. A materialidade orienta as empresas a direcionar sua comunicação para os temas de maior relevância nos respectivos setores de atuação e públicos com as quais se relacionam, determinando assim os chamados Itens de Materialidade, pilares principais que suportam o Relatório, sendo estes particulares em cada organização. Dentro deste contexto e nos baseamos no modelo da Vale composto por 10 Itens de Materialidade, pudemos entender como analisar e desenhar processos de RSC de forma mais diretiva.



Fig.02 – Itens de Materialidade – Fonte: Site XX

A análise de materialidade é realizada por meio de uma pesquisa independente junto à **Revista de Administração da UNIMEP – v.10, n.3, Setembro/Dezembro – 2012. Página 257**

partes interessadas, internas e externas, sobre os aspectos de sustentabilidade mais relevantes, consolidando as análises sobre riscos e oportunidades relacionadas aos negócios da empresa e ao setor de em específica, neste caso, mineração. A pesquisa se divide em três abordagens:

1. Questionário (Formulário GRI) – Realização de questionário com perguntas abertas de modo a se obter respostas categorizadas e alinhadas à GRI. Este deve ser aplicado a Partes Interessadas Internas (Lideranças das áreas Operacionais e Corporativas, incluindo a Alta Direção) e Partes Interessadas Externas (Especialistas, Academia, ONGs, Representantes de entidades ligadas à Sustentabilidade e Profissionais de Mídia, Investidores e Bancos).

2. Análise de Exposição – Trata-se da análise da Pegada Ecológica da empresa (*footprint*) e tendências globais, destacando desafios e oportunidades futuras mediante o crescimento dos negócios e investimentos em quantidade e abrangência geográfica.

3. Análise de Benchmark (Setor de Mineração).

Como efeito comparativo, conseguimos perceber que a amplitude do modelo GRI não só é maior como também evidencia particularidades referentes a sustentabilidade que não paramos para pensar quando olhamos somente a mineração em si. Fazendo um comparativo com o modelo da ANTF, podemos verificar que o pilar de Gente consegue ganhar maior visibilidade quando pensamos em Gestão de Talentos (Interno) e Comunidade (Externo), seguindo a visão contemporânea utilitarista sugerida por Bhattacharya, Sen e Korschun (2008). A ANTF deixa claro e explícito o investimento em mão de obra especializada como forma de se obter maior geração de valor e lucro, seguindo a visão neoclássica de Friedman (1962,1970) e Jensen (1988), onde RSC só se faz válida quando correlata à competência central da empresa ou como pressuposto de geração de valor para o acionista. Adotando os itens de Mudanças Climáticas e Emissões, conseguimos enxergar uma correlação entre fatores de causalidade que encontram-se dentro do raio de ação da empresa, e que podem gerar uma mudança significativa para a indústria, para o setor, e porque não para o mundo, estritamente integrado com a visão de Carroll (1979), onde é sugerido que as empresas desenvolvam também trabalhos voluntários que não tragam nenhum retorno ou benefício. Quando pensamos no Meio Ambiente como um todo a visão se torna muito generalista, sem dar uma direção tanto para quem está envolvido com o negócio quanto para quem é investidor, porém podem existir perguntas específicas nos



questionários que gerem diretrizes neste sentido, além de termos a chance de fazer uso dos níveis de aplicação para selecionar os indicadores que mais estão alinhados às propostas ambientais da organização.

As idéias em geral são simples, mas implementar um Relatório em uma associação de grande porte como é o caso da ANTF, exige um extenso engajamento com todos os *stakeholders*: funcionários, líderes, terceiros, investidores e fornecedores. Outrossim, essa implementação deixa bem claro o poder de comunicação, simplicidade e persuasão do relatório. Sendo este estruturalmente criado com base nos formulários preenchidos pelos envolvidos na operação e totalmente personalizável (indicadores e níveis A, B, C), a chance de que este seja muito mais assertivo que o modelo em uso, após revisões e validações, é bastante alta. Além disso, como trata-se da implementação de um processo diretamente ligado a operação, pode ser levado adiante uma possível discussão sobre a implementação temporária de um Escritório de Projetos (*PMO*) para se gerenciar prazos, custos de implantação, qualidade e escopo, o que gera não só grande transparência, como maior visibilidade de como tudo isso pode ser operacionalizado.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Acredita-se ter explicitado com este estudo de caso comparativo que o modelo de abordagem da RSC adotado pela ANTF tem aderência muito baixa ao modelo sugerido pelo GRI, mostrando que a proposta de reformulação do relatório tem grandes chances de gerar melhorias não só na comunicação com o mercado e o governo, como também no gerenciamento da rotina da organização. Ao que parece, pelo modelo de relatório atual, diversas possibilidades de solução para problemas recorrentes podem estar sendo negligenciadas, assim como algumas oportunidades de melhoria encontram-se às escuras. Além disso, a ótica da sustentabilidade na ANTF pode ser melhorada e implementada de forma diferente usando-se os conceitos do GRI apresentados, evitando a miopia organizacional sobre o tema. Explicitada a relevância da sustentabilidade e do potencial ferroviário brasileiro para o mercado público-corporativo, seria interessante reforçar a mensagem da importância de adotarmos uma metodologia que consiga um engajamento entre organização, mercado e comunidade, de forma a adotarmos processos que consigam transparecer as realidades vividas, a evolução dos investimentos e o respeito à comunidade em que se insere todo o contexto organizacional, que, de fato, não trata somente de funcionários, fornecedores, compradores e investidores, mas também dos envolvidos

indiretamente nestes processos. Para estudos futuros consideraria a possibilidade de se desenvolver uma pesquisa sobre como desenvolver junto a ANTF um projeto de desenvolvimento e gerenciamento contínuo de um Relatório de Responsabilidade Social Corporativa com base no modelo do GRI (*Global Reporting Initiative*), apurando-se os benefícios desta implementação e suas particularidades. Estas, possivelmente se transformariam em pontos cruciais para mudança da estrutura de planejamento estratégico do setor. Ficaria sob a responsabilidade da associação o engajamento de seus funcionários e a participação de cada etapa da construção ativamente, explicitando que o trabalho em conjunto do órgão com a academia ganha perspectivas ousadas no que tange as organizações e a sociedade como um todo.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANTF . Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários. Disponível em:

<http://www.antf.org.br/>. Arquivo capturado em 06/03/2012

ANTF. Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários. Disponível em:

<http://www.antt.gov.br/concessaofer/apresentacaofer.asp> Arquivo capturado em 06/03/2012

ABIFER. Associação Brasileira da Indústria Ferroviária. Disponível em

<http://www.abifer.org.br>. Arquivo capturado em 06/03/2012

ABRAM, F. Management's responsibilities in a complex world. *Harvard Business Review*, 29 (3), pp. 29–34. 1951.

ANNADAKE; TAPLIN; ALVESSON. *Methodology for close up studies: struggling with closeness and closure*. Higher Education, v. 46, n. 2, p. 167-193. 2003.

BANERJEE, S. B.. *Corporate Social Responsibility: the good, the bad and the ugly*. Londres: Sage, 2007.

BHATTACHARYA, C.B.; Sen, S.; KORSCHUN, D.. *Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent*. MIT Sloan Management Review, 49 (2), 37-44, 2008.

ALBANO, Carla (2011) – Um Estudo de Caso da Abertura de Capital no Brasil: o IPO da América Latina Logística – ALL. Disponível em: [http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/cgi-bin/PRG\\_0599.EXE/8766\\_6.PDF?NrOcoSis=26316&CdLinPrg=pt](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/cgi-bin/PRG_0599.EXE/8766_6.PDF?NrOcoSis=26316&CdLinPrg=pt). Arquivo capturado em 05/03/2012

CLIPPING DE LOGÍSTICA. “Agnelli reclama modernização da indústria de material ferroviário.” Disponível em:

[http://www.clippingdelogistica.com.br/noticias/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3082&Itemid=1](http://www.clippingdelogistica.com.br/noticias/index.php?option=com_content&task=view&id=3082&Itemid=1)

CARROLL, A. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, (4) p. 497–505, 1979. CNT - Malha Ferroviária. Disponível em: <http://www.cnt.org.br/informacoes/pesquisas/atlas/2006/ferroviaria.asp>

COPPEAD/UFRJ – Centro de Estudos em Logística. Disponível em:  
<<http://www.centrodelogistica.org/new/IndicesFerroviariosV7.pdf>>

ERMÍRIO, Antônio. Ferrovias na contramão! Por quê? Folha de S. Paulo (SP). Disponível em: <http://www.antf.org.br/>

FRIEDMAN, M. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

\_\_\_\_\_. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 1970

FERREIRA, H.M. Sistemas de Arranjos produtivos locais: o caso pólo de informática de Ilhéus (BA). *Revista Econômica Contemporânea*, Rio de Janeiro, v.10, n.2, p. 411-442, mai/ago. 1999.

GEIPOT – Grupo Executivo de Integração da Política de Transportes. Disponível em:

[www.geipot.gov.br/indicadores\\_internet/Setor%20Transportes/Informacoes\\_sobre\\_setor.ppt](http://www.geipot.gov.br/indicadores_internet/Setor%20Transportes/Informacoes_sobre_setor.ppt)

IRIGARAY, H.; VERGARA, S.; SANTOS, M.; NICOLINI, A. Corporate Social Responsibility: what you see is what you get. *Anais (...) EGOS – European Group of Organizational Studies*, Gotemburgo, Suécia, 2011.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. Disponível em:

<http://www.transportes.gov.br/bit/inferro.htm>

MODELO DE RELATÓRIO GRI. Nível C. Disponível em:

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-Lets-Report-Template.pdf>

PNLT. Plano Nacional de Logística e Transportes. Disponível em:

<http://www.transportes.gov.br/PNLT/InfGerai11Jun07.pdf>

REIS, Carlos Nelson dos. A responsabilidade social das empresas: o contexto brasileiro em face da ação consciente ou do modernismo do mercado?. *Rev. econ. contemp.*, maio/ago. vol.11, no.2, p.279-305. 2007

VALOR ECONÔMICO . 08 Fevereiro, 2010. Disponível em:

[http://www.mundologistico.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=205:setor-ferroviario-brasileiro-vive-momento-de-definicao&catid=46:noticias&Itemid=51](http://www.mundologistico.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=205:setor-ferroviario-brasileiro-vive-momento-de-definicao&catid=46:noticias&Itemid=51)

Estudo de caso comparativo entre o modelo de sustentabilidade adotado pela ANTF e o modelo GRI  
**Helio Arthur Irigaray, Renard Machado Respino**

VALOR SETORIAL - FERROVIAS. Disponível em:

<http://www.valoronline.com.br/especiais/valorsetorial/ferrovias/balanco.aspx>

---