

TERMO DE REFERÊNCIA ORIENTADO PARA ESG

Lara Dias De Jesus E Sousa - Centro Universitário da FEI

Dafne Oliveira Carlos De Moraes - Centro Universitário da FEI

Fagner Sampaio De Sousa

Resumo

Este trabalho tem sido motivado pela ideia de proporcionar engajamento dos empregados da Sabesp a incrementar nos termos de referência ações voltadas a ESG, desta forma as contratações da companhia estariam alinhadas a crescente busca do mercado pelo tema ESG, pois nos últimos anos o mercado como um todo vem em constante crescimento na busca pelo tema e adoção da cultura de ESG nos seus processos. Em vista desta crescente busca e do grande interesse dos investidores, a unidade de negócio Norte tem buscado se adequar as novas aspirações do mercado, e entender que ao engajar os colaboradores para elaborar contratos alinhados com práticas de ESG, trazem toda a cadeia de fornecedores da companhia a introduzir a cultura de ESG dentro das suas organizações. Neste sentido a ideia do trabalho tem sido voltado a mapear as principais contratações realizadas pela unidade de negócio, realizar levantamento das ações de ESG que podem ser incluídas em cada contrato trazendo o maior impacto positivo sem onerar o contrato, elaborar cartilha que oriente sobre as adoções de práticas de ESG e treinar os elaboradores de pacote técnico a introduzir tais práticas nas contratações realizadas pela unidade.

Palavras-chave: ESG, Contratações, Termo de referência

Abstract

Este trabalho tem sido motivado pela ideia de proporcionar engajamento dos empregados da Sabesp a incrementar nos termos de referência ações voltadas a ESG, desta forma as contratações da companhia estariam alinhadas a crescente busca do mercado pelo tema ESG, pois nos últimos anos o mercado como um todo vem em constante crescimento na busca pelo tema e adoção da cultura de ESG nos seus processos. Em vista desta crescente busca e do grande interesse dos investidores, a unidade de negócio Norte tem buscado se adequar as novas aspirações do mercado, e entender que ao engajar os colaboradores para elaborar contratos alinhados com práticas de ESG, trazem toda a cadeia de fornecedores da companhia a introduzir a cultura de ESG dentro das suas organizações. Neste sentido a ideia do trabalho tem sido voltado a mapear as principais contratações realizadas pela unidade de negócio, realizar levantamento das ações de ESG que podem ser incluídas em cada contrato trazendo o maior impacto positivo sem onerar o contrato, elaborar cartilha que oriente sobre as adoções de práticas de ESG e treinar os elaboradores de pacote técnico a introduzir tais práticas nas contratações realizadas pela unidade.

Keywords: ESG, Contratações, Termo de referência

TERMO DE REFERÊNCIA ORIENTADO PARA ESG

Resumo

Este trabalho tem sido motivado pela ideia de proporcionar engajamento dos empregados da Sabesp a incrementar nos termos de referência ações voltadas a ESG, desta forma as contratações da companhia estariam alinhadas a crescente busca do mercado pelo tema ESG, pois nos últimos anos o mercado como um todo vem em constante crescimento na busca pelo tema e adoção da cultura de ESG nos seus processos. Em vista desta crescente busca e do grande interesse dos investidores, a unidade de negócio Norte tem buscado se adequar as novas aspirações do mercado, e entender que ao engajar os colaboradores para elaborar contratos alinhados com práticas de ESG, trazem toda a cadeia de fornecedores da companhia a introduzir a cultura de ESG dentro das suas organizações. Neste sentido a ideia do trabalho tem sido voltado a mapear as principais contratações realizadas pela unidade de negócio, realizar levantamento das ações de ESG que podem ser incluídas em cada contrato trazendo o maior impacto positivo sem onerar o contrato, elaborar cartilha que oriente sobre as adoções de práticas de ESG e treinar os elaboradores de pacote técnico a introduzir tais práticas nas contratações realizadas pela unidade.

Palavras-chave: ESG, Contratações, Termo de referência

Introdução

Cadeias de suprimentos contemplam muitos vínculos entre seus diferentes atores, com relações complexas e diversificadas (VAN BOMMEL, 2011). De acordo com De Sousa Jabbour, Arantes e Jabbour (2013), a Gestão Ambiental da Cadeia de Suprimentos (Green Supply Chain Management – GSCM) é um campo multidisciplinar e expande a gestão ambiental ao nível da cadeia de suprimentos entre os fornecedores, fabricantes e clientes. A justificativa deste trabalho está baseada nas necessidades de pesquisa no campo de estudo de estratégias de GSCM no que tange os métodos e técnicas para formulação de objetivos e planos ambientais (SELLITTO et al, 2018). De acordo com Marques (2019), há necessidade de difundir o conhecimento estratégico na área de cadeias de suprimentos sustentáveis.

Isto leva ao objetivo de pesquisa desse estudo: analisar iniciativas adotadas para implementar uma gestão ambiental da cadeia de suprimentos em uma empresa de saneamento. O presente estudo está dividido em seis tópicos: introdução, revisão da literatura, seguido da apresentação do método, apresentação de resultados com base em um estudo de caso, discussões e considerações finais.

A pesquisa adota uma metodologia qualitativa, exploratória, com elementos como a construção de uma revisão teórica, cujo referencial teórico representa a análise de artigos sobre a gestão ambiental da cadeia de suprimentos, retirados da base de dados da Capes. As revisões da literatura são utilizadas para demonstrar o que ocorre no campo e elas podem ser sistemáticas ou conceituais, a revisão conceitual proporciona visualizar a complexidade de um problema profissional de forma ampla (STAKE, 2011). A partir da leitura dos artigos propostos foi possível estabelecer que gestores da cadeia de suprimentos estão sob pressão

para adotarem o desenvolvimento da sustentabilidade ambiental de forma mais ampla e tal gestão é definida como a integração dos processos principais do negócio desde o usuário final até os fornecedores

Por fim verifica-se que é necessário fazer uma gestão ambiental de modo a priorizar fatores importantes para a gestão da cadeia de suprimentos. E aplica-se a proposta em uma área de uma empresa do setor de saneamento.

Diagnóstico do problema e oportunidade

Pode-se observar que a sustentabilidade ambiental na cadeia de suprimentos está dividida em compra, embalagem e transporte, sendo os principais benefícios a redução de desperdícios, redução de custos de embalagens e resíduos sólidos e redução no consumo de combustíveis e poluição e os principais desafios o alto custo de implantação das práticas.

No geral, existem três formas diferentes de reduzir os impactos ambientais. A primeira, mudar o material para um com menor impacto ambiental; a segunda, reduzir o impacto ambiental do processo; e a terceira, projetar redes de suprimentos com menor impacto ambiental (KUO; LEE, 2019).

As atividades humanas colocam pressão interna sobre os recursos naturais, por este motivo as empresas e as partes interessadas se preocupam cada vez mais com o meio ambiente e o bem-estar da sociedade (MANI; GUNASEKARAN; DELGADO, 2018). Na pesquisa elaborada por estes autores, abordam-se alguns exemplos da vinculação entre as questões ambientais e sociais, a exemplo da importância de gerenciar a pobreza e a desigualdade, pois causam grandes problemas ambientais. Outro exemplo dessa interligação dos conceitos pode ser visto no trabalho de Dos Santos et. al (2018), no qual se verificou a mobilização da sociedade via ações de conscientização em prol da sustentabilidade e preocupação de manter a natureza agradável para futuras gerações.

Os gestores da cadeia de suprimentos estão sob pressão para adotarem o desenvolvimento da sustentabilidade de forma mais ampla e tal gestão é definida como a integração dos processos principais do negócio desde o usuário final até os fornecedores de produtos, serviços e as informações que agregam valor para clientes e demais stakeholders (HUSSAIN et al, 2018).

As buscas para a elaboração da revisão teórica foram realizadas entre novembro e dezembro de 2020. Foram selecionados 19 artigos sobre o campo de cadeia de suprimentos sustentáveis.

De acordo com Godoy (2006), o estudo de caso foca a atenção na busca da compreensão de um caso particular em sua complexidade, onde o estudo de caso favorece o engajamento do pesquisador, proporciona uma compreensão profunda e ampla da realidade das organizações além disso espera-se que o estudo de caso traga contribuições aos problemas da prática ao centrar atenção de uma instância em particular, mas estendendo para múltiplas dimensões envolvidas. Ainda, de acordo com esse autor, os estudos de caso têm sido utilizados na área organizacional para compreender processos de inovação e mudanças a partir de forças internas e externas.

O presente estudo analisa uma unidade de negócio de uma empresa do setor de saneamento, de economia mista, fundada na década de 70 e responsável pelo fornecimento de água, coleta e tratamento de esgoto de diversos municípios do estado de São Paulo. O estudo de caso foi

realizado em empresa de saneamento atuante no estado de São Paulo, referência no seu setor, determinada como a unidade de análise da pesquisa. Uma empresa do setor de saneamento como objeto do estudo, torna a pesquisa inovadora e relevante devido à escassez de materiais específicos sobre o setor nestes temas.

A relevância do setor é justificada de acordo com os ODS propostos pela ONU, onde nos quais se observa que o saneamento é uma pauta de interesse mundial pois seu objetivo número seis – ODS 6 – refere-se a garantir disponibilidade e manejo sustentável da água e saneamento para todos até 2030. Os princípios do ESG compõem a essência da prestação de serviços de saneamento. Em estudo realizado por Irigary et al. (2017) foram analisados o entendimento e a amplitude de práticas de RSE nas cem maiores empresas listadas na Bm&fBovespa, destacando-se com alto entendimento e alta amplitude empresas de alto impacto social e ambiental, como empresas de mineração, energia, gás, saneamento, papel e celulose, dentre elas a empresa escolhida neste estudo.

A Sabesp é uma sociedade anônima de economia mista fundada em 1973 e, atualmente, é responsável pelo fornecimento de água, coleta e tratamento de esgotos em 375 municípios do Estado de São Paulo, possui capital aberto, com ações Novo Mercado da B3 - São Paulo, Brasil e na Bolsa de Valores de Nova York e é parte integrante da administração indireta do Estado de São Paulo e os serviços da companhia, de controle, fiscalização, regulação e tarifa são regulados por agência reguladora do estado.

A escolha da organização deve-se ao fato de autores trabalharem na empresa escolhida, na área de Planejamento Integrado e Relações Comerciais da Unidade de Negócio Norte, tendo acesso a empresa. Esse como sendo um dos elementos da escolha, mas não a razão única, pois a organização apresenta um conjunto de práticas que se alinham ao tema da sustentabilidade.

Podemos concluir após a leitura que como grandes motivadores para implantar a gestão sustentável da cadeia de suprimentos estão entre outros aspectos a cultura, valores e estratégia das empresas (HUSSAIN *et al.* 2019). No caso analisado, verifica-se que a empresa estabelece em seu planejamento estratégico, tático e operacional ações para o desenvolvimento sustentável e a preservação ambiental, estando assim incluídos nos valores, na cultura e na estratégia da empresa.

Já como facilitadores, pode-se verificar o compartilhamento de informações, a inovação e as práticas sustentáveis (HUSSAIN *et al.* 2019). No caso analisado, observa-se que a empresa por meio da diretoria que atende a região metropolitana apresentou manifesto da inovação, possui um grupo denominado ecossistema de inovação e, na unidade de negócio analisada, há um hub de inovação, no qual alguns dos membros estão relacionados à temática deste trabalho como por exemplo a coordenadora de responsabilidade socioambiental da unidade e o gestor da área de licitações.

Por fim, as barreiras são impostas por pressões políticas e a falta do compromisso com a sustentabilidade. (HUSSAIN *et al.* 2019). No caso analisado, destaca-se que a repriorização de atividades conforme outras demandas são delegadas aos envolvidos no assunto.

Conforme apresentado pelo autor Dos Santos *et al.* (2018), as práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimentos podem divididas em ambiental, social e econômico. Deste modo, observa-se que a empresa já realiza diversas práticas como por exemplo programa de

tratamento de resíduos recicláveis, sistema de gestão ambiental, procedimentos para licenciamentos ambientais e compensações, programas de uso racional da água e projetos de educação ambiental. No que diz respeito ao aspecto social, a empresa realiza programa de voluntariado, treinamentos relacionados à saúde e segurança dos trabalhadores, relacionamento com suas comunidades e condições trabalhistas adequadas. Quanto aos aspectos econômicos a empresa realiza monitoramento dos investimentos, monitoramento dos gastos com produtos, monitoramento no índice de perdas nos seus processos entre outros.

No seu manifesto de inovação da organização, está estabelecido em 4 pilares com visão de futuro, sendo esses pilares a gestão do amanhã focada em gestão participativa e visão sistêmica, o segundo pilar, o *mindset* de inovação, focado na colaboração e na visão de oportunidades, o terceiro pilar relacionado à experiência do cliente com foco na saúde e qualidade de vida e no envolvimento das comunidades e o quarto pilar, denominado *smart*, voltado para economia circular empresa integrada. Tendo visão de integração de forma interna e externa inclusive com sua cadeia de suprimentos.

Foi possível observar a aplicação prática dos conceitos em uma área do setor de saneamento e o envolvimento de uma equipe multidisciplinar apoiada pela alta liderança da unidade de negócio, embasada pelos cenários e pesquisas realizadas no setor que apontaram essa necessidade além da vivência da equipe.

Deste modo uma área de uma empresa do setor de saneamento localizada em São Paulo, identificou em seu planejamento operacional que é realizado anualmente, a necessidade de contratações mais sustentáveis e assim foi criado um grupo de trabalho específico para desenvolver um modelo de um termo de referência, mas sustentável para as contratações de materiais, projetos e serviços.

O grupo de trabalho é constituído por uma equipe multidisciplinar, composto por engenheiros da divisão de engenharia de água e esgoto, representante das unidades de gerenciamento regional, representantes do departamento de planejamento integrado e relações comerciais, coordenador do grupo de responsabilidade de socioambiental e gestor da área de licitações.

Inicialmente o grupo de trabalho levantou pesquisa sobre o tema, participou de treinamento específico para compras sustentáveis, elaborou um modelo de termo de referência mais sustentável e passou para aprovação da alta liderança. o próximo passo do grupo é a criação de uma cartilha para vinculação interna em todas as áreas da unidade de negócio do grupo e treinamento para todos os departamentos comerciais, operacionais, de apoio e gestão.

No referido modelo de termo de referência foram inseridas as recomendações constantes nos deste trabalho, além da política de sustentabilidade da empresa, recomendações dos Objetivos De Desenvolvimento Sustentável - ODS, recomendações de ESG, normas técnicas e leis da área ambiental. No momento já estão sendo desenvolvidas compras baseadas nesse modelo onde futuramente poderá ser observado as consequências esperadas de melhorias para a cadeia de suprimentos.

O desenvolvimento prático das tarefas está um parado no uso de metodologia ágil Scrum, onde o time é formado por equipe multidisciplinar e o corre a utilização de plataforma de videoconferência Zoom para a realização das reuniões, além do uso de ferramenta de

compartilhamento, para criação de backlog e descrição dos andamentos das atividades, sendo esta denominada Trello. A demonstração do método ágil está nas figuras 1 e 2, a seguir:

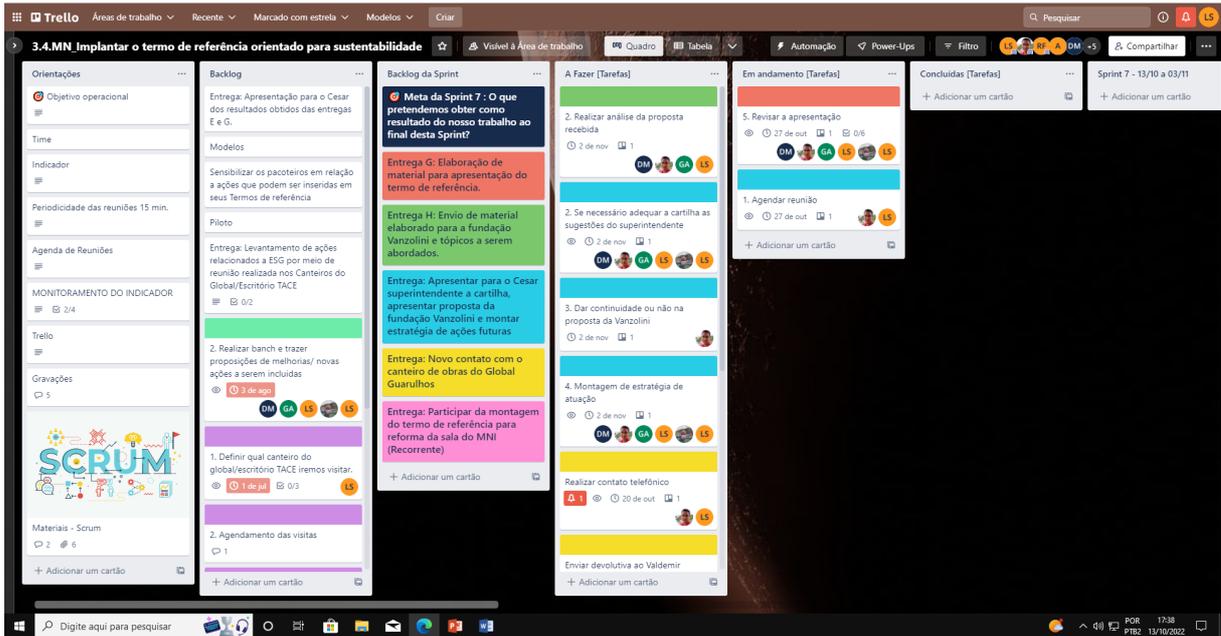


Figura 1 - Desenvolvimento do projeto com uso de método ágil

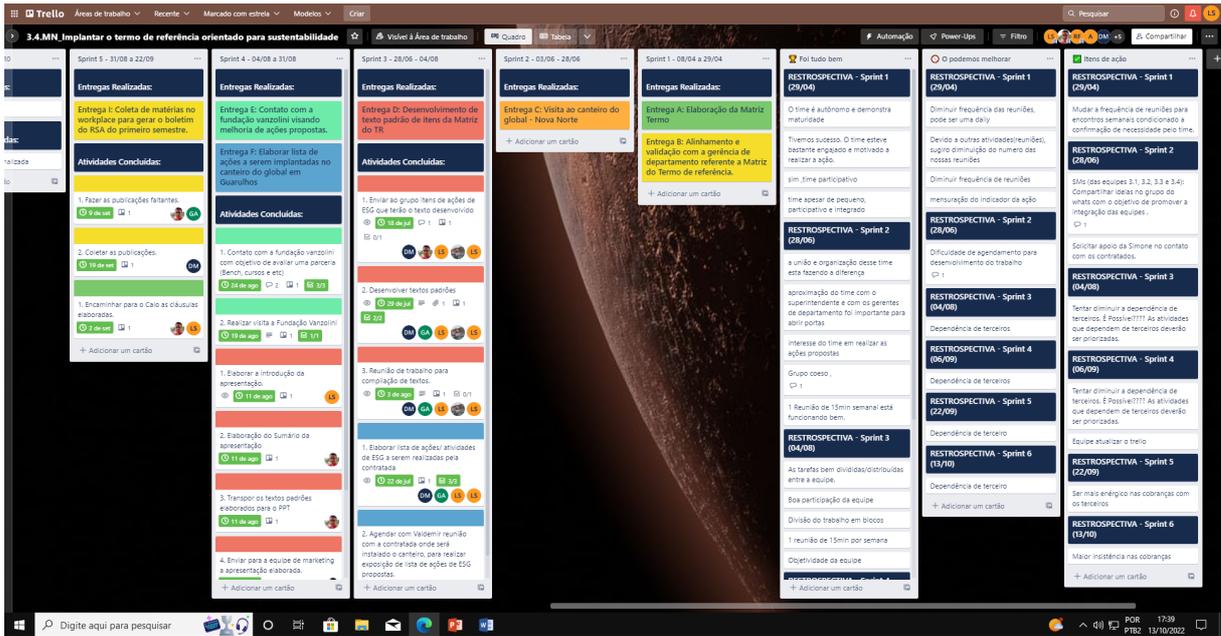


Figura 2 - Desenvolvimento do projeto com uso de método ágil

O mapeamento das contratações realizadas pela unidade de negócio será realizado pelo grupo de trabalho montado em que estarão presentes pessoas de variadas áreas, inclusive da área de licitação, o mapeamento será realizado através de consulta a área de licitação sobre as contratações mais recorrentes, neste mapeamento a busca será realizada em diversas modalidades de contratações realizadas pela UN (aquisição, projeto, execução, demolição,

veículos, mão de obra) pois a intenção do trabalho é atingir as mais diversas frentes de contratações realizadas pela companhia, após esse mapeamento a equipe realizará leitura dos contratos em que serão buscados que ações de ESG já são realizadas nos contratos.

A ação seguinte do grupo de trabalho está atrelada a realizar o levantamento de quais práticas de ESG podem ser incluídas nos contratos causando o maior impacto positivo sem onerar o contrato, aqui serão realizados buscas em livros que orientem a contratações sustentáveis, serão realizados também busca no mercado para verificar se tais ações propostas tem aderência ao praticado pelo mercado. O próximo passo será a fase de disseminação e orientação dos elaboradores de pacote técnico, nesta etapa o grupo de trabalho se manterá focado em elaborar cartilha que oriente sobre as diversas práticas que podem ser introduzidas nas contratações e após a elaboração da cartilha o grupo realizará disseminação do conteúdo com todos os envolvidos no processo de compras e licitações.

O caráter inovador fica atrelado a introdução de práticas de ESG nas contratações da companhia sem onerar as contratações, trazendo toda a cadeia de fornecedores para conhecer e aplicar o conceito nas atividades contratados, hoje o tema ESG tem sido amplamente discutido nas organizações, pois o mercado tem entendido que a aplicação de ESG nas organizações traz muito valor agregado. Forças: o mercado financeiro, em que a Companhia está inclusa, tem buscado cada vez mais investir em organizações que atuem com foco em ESG, e tem cobrado cada vez mais que as organizações incluam em seus processos a temática de ESG, neste ponto este trabalho vai de encontro, pois busca atuar nesta força; Oportunidades: a Companhia tem buscado se adequar as práticas de ESG, em vista da crescente busca do mercado pelo tema de ESG nas organizações; Fraquezas: exige que todos os envolvidos no contrato, por parte da Companhia, estejam engajados com o tema; Ameaças: fornecedores não se comprometam com a executar o exigido nos termos de referência elaborados.

O maior impacto gerado será o social, pois, a maior parte do serviço realizado pela Companhia junto ao cliente final é realizado pelas contratadas, e ao incluirmos ações de ESG nos contratos, o principal impactado positivamente será o cliente final que perceberá o quanto a companhia está preocupada com a temática de ESG, gerando satisfação positiva do cliente. Outro grande impacto positivo gerado será através do relatório de sustentabilidade em que será possível expor aos empregados e aos investidores o quanto as atividades contratadas e realizadas pela Companhia estão alinhadas com ESG. A ideia inicial é de realizar o trabalho na UN Norte, porém existe a possibilidade de ampliar a ação e atingir toda a Companhia.

Conclusões e recomendações

O presente trabalho teve como objetivo analisar a gestão ambiental da cadeia de suprimentos de forma teórica e aplicada. De modo que o objetivo foi alcançado analisando-se literatura específica sobre a área de GSCM, e com aplicação de estudo realizado em unidade de negócio de uma empresa de saneamento.

A gestão ambiental da cadeia de suprimentos aborda questões de melhorias ambientais, transformação de materiais, análise do ciclo de vida do produto e preocupações da organização, aos fornecedores e aos clientes.

Já com relação os aspectos sociais dentro de um contexto mais amplo da responsabilidade social empresarial e das cadeias de suprimento só receberem recentemente a atenção na literatura nesta pesquisa não é nova sendo assim é necessário fazer uma gestão socioambiental de modo a abarcar questões sociais e ambientais importantes para a gestão da cadeia de suprimentos.

Foi possível observar a aplicação prática dos conceitos em uma área do setor de saneamento e o envolvimento de uma equipe multidisciplinar apoiada pela alta liderança da unidade de negócio, embasada pelos cenários e pesquisas realizadas no setor que apontaram essa necessidade além da vivência da equipe.

O caráter inovador fica atrelado a introdução de práticas de ESG nas contratações da companhia sem onerar as contratações, trazendo toda a cadeia de fornecedores para conhecer e aplicar o conceito nas atividades contratados e o maior impacto gerado será o social, pois, a maior parte do serviço realizado pela Companhia junto ao cliente final que perceberá o quanto a companhia está preocupada com a temática de ESG.

O presente trabalho contribuí para a literatura demonstrando como os conceitos estão relacionados e para a indústria mostra caminhos de práticas a serem replicadas.

Esta pesquisa tem como limitação a quantidade de base de dados pesquisadas, porém vale ressaltar a qualidade da base escolhida para o desenvolvimento deste trabalho.

Em futuras pesquisas pode-se ampliar as bases pesquisadas para se obter mais informações e ampliar o estudo para outros setores. Outra recomendação, aprofundar as propostas de práticas apresentadas neste trabalho em estudo de caso múltiplo, comparando setores. Recomenda-se ainda em pesquisas futuras o aprofundamento dos conceitos apresentados, de gestão ambiental e sustentável da cadeia de suprimentos.

Referencias

BAG, Surajit; GUPTA, Shivam; TELUKDARIE, Arnesh. Importance of innovation and flexibility in configuring supply network sustainability. *Benchmarking: An International Journal*, 2018.

DE SOUSA JABBOUR, Ana Beatriz Lopes; ARANTES, Ariana Fernandes; JABBOUR, Charbel José Chiappeta. Gestão ambiental em cadeias de suprimentos: perspectivas atuais e futuras de pesquisa. *Interciencia*, v. 38, n. 2, p. 104-111, 2013.

DOS SANTOS, Andreia Aparecida Pandolfi et al. Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável: uma Análise de uma Indústria Madeireira. *Teoria e Prática em Administração (TPA)*, v. 8, n. 1, p. 160-189, 2018.

GODOY, Arilda Schmidt et al. Estudo de caso qualitativo. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

HUSSAIN, Matloub et al. Exploration of social sustainability in healthcare supply chain. *Journal of Cleaner Production*, v. 203, p. 977-989, 2018.

KUO, Tsai Chi; LEE, Yile. Using pareto optimization to support supply chain network design within environmental footprint impact assessment. *Sustainability*, v. 11, n. 2, p. 452, 2019.

MANI, Venkatesh; GUNASEKARAN, Angappa; DELGADO, Catarina. Supply chain social sustainability: Standard adoption practices in Portuguese manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, v. 198, p. 149-164, 2018.

MARQUES, Leonardo. Sustainable supply network management: A systematic literature review from a knowledge perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 68, n. 6, p. 1164-1190, 2019.

SELLITTO, Miguel Afonso et al. Gestão de cadeias de suprimentos verdes: quadro de trabalho. *Revista Produção Online*, v. 13, n. 1, p. 351-374, 2013.

STAKE, Robert E. *Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso, 2011 [Cap. 6 – Revisão da Literatura].