Sustentabilidade no Brasil

As empresas brasileiras podem não estar atentas a pontos relevantes da agenda da sustentabilidade em sua estratégia, como mostra pesquisa da FDC coordenada por Cláudio Bruzzi Boechat, professor da Fundação Dom Cabral

No horizonte de um século, a temperatura média do planeta subirá em torno de 2ºC, prevê o Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC, na sigla em inglês). Isso pode ser catastrófico para os ecossistemas e a sociedade. Regiões tropicais sofrerão com períodos de seca e desertificação, por exemplo. O IPCC alerta que, para manter o planeta dentro de limites seguros de temperatura, até 2050 as emissões de CO_2 na atmosfera terão de ser reduzidas em no mínimo 50%. Devido às mudanças climáticas, grandes investimentos serão necessários para diminuir as emissões de gases do efeito estufa, adequar as infra-estruturas e enfrentar as prováveis catástrofes naturais. E esse pode ser apenas um dos desafios que teremos de defrontar como sociedade e como indivíduos.

Além do ambiente natural, outras dimensões seguirão seu curso, algumas delas com tendências de crescimento mutuamente alimentadas. As desigualdades econômicas e sociais são abundantes e não param de crescer. Um dos desafios da humanidade é diminuir as diferenças de riqueza entre países e pessoas. Disparidades de renda e de acesso à educação e à saúde causam ressentimentos. Precisamos encontrar formas de desenvolver economias mais ricas e inclusivas. A inclusão de novos grupos populacionais no mercado de consumo pode pressionar as fontes de recursos naturais e, ao mesmo tempo, gerar novas oportunidades de negócios. Tecnologias radicalmente inovadoras para energia, alimentação, transporte e moradias serão criadas para viabilizar esses movimentos.

E, diante de tudo isso, as empresas encontram oportunidades de negócios ampliadas e, ao mesmo tempo, precisam responder a preo-cupações quanto ao impacto do crescimento econômico no ambiente e na sociedade. A organização inglesa AccountAbility e a brasileira Fundação Dom Cabral (FDC), do Brasil, investigam a situação nessa área, de empresas do Brasil e de outros países, desde 2003, buscando, com suas informações, responder a três perguntas:

- Como as mudanças em curso podem afetar o futuro da humanidade (e das empresas, por tabela)?
- Como as organizações podem construir vantagens competitivas sustentáveis?
- Qual o grau de influência das empresas na sustentabilidade?

Para tanto, os pesquisadores desenvolveram o conceito de "competitividade responsável", base para a criação de indicadores que tentam esclarecer o impacto da responsabilidade social das empresas na competitividade dos países. Um deles é o Índice de Responsabilidade Corporativa Nacional, que procura medir o comportamento responsável das empresas observando: o compromisso do governo no estabelecimento de leis, incentivos e acordos internacionais, para estimular as empresas a serem responsáveis, e as estratégias e ações responsáveis das empresas, independentemente da interferência governamental. Outra medida é o Índice de Competitividade Responsável (ICR), que permite avaliar como as práticas empresariais responsáveis podem afetar a competitividade nacional.

Em três rodadas de estudo –2003, 2005 e 2007–, os indicadores foram aprimorados e aplicados a grupos crescentes de países. Os principais resultados comprovam uma relação forte entre o grau de responsabilidade social das empresas de um país e a competitividade nacional. Mostram ainda os países nórdicos como grandes líderes da competitividade responsável. Países emergentes, como Chile, Tailândia, Índia e Estônia, demonstram preo-cupação e já apresentam alguns resultados positivos em questões relacionadas à sustentabilidade. China e Estados Unidos mostram resultados negativos, em conseqüência, sobretudo, do desrespeito ao meio ambiente (quanto isso afetará sua competitividade ainda não se sabe). O Brasil ocupa uma posição mediana nos dois indicadores, mas o curioso é que aparece como um dos quatro países em que o grau relativamente alto de ICR se traduz menos na competitividade nacional.

A compreensão desse fenômeno pode indicar caminhos para políticas públicas que aumentem a competitividade responsável nacional. Isso pode levar, por exemplo, à conquista de nichos de mercado no mundo que valorizam produtos de empresas responsáveis.

Os 31 desafios

Em outra pesquisa, buscando aprofundar o conhecimento do caso brasileiro, um mapa dos desafios da sustentabilidade no Brasil foi construído na Fundação Dom Cabral, com base em levantamentos na mídia e entrevistas com especialistas. Justamente por concretizar o conceito da sustentabilidade, o mapa com 31 desafios *(veja quadro na página 5)* fornece alguns parâmetros para reflexão.

O Brasil é um país que, de longa data, apresenta obstinadas taxas de subdesenvolvimento, a par de excelente desempenho em vários campos, da inovação tecnológica ao desempenho empresarial. Se a evidente disparidade social observada no Brasil representa entrave ao desenvolvimento, pensado em termos convencionais, a mesma situação se constata no desenvolvimento sustentável –uma vez que este implica noções de justiça social e igualdade de oportunidades como componentes essenciais.

Assim, em uma lista de desafios da sustentabilidade, predominam temas tradicionais para o desenvolvimento. Os temas relacionados diretamente com a sustentabilidade ambiental aparecem em poucos, mas importantes tópicos; prevalecem as questões socioeconômicas. E, entre os temas emergentes que vêm claramente se destacando, estão combate às pandemias; efeitos socioeconômicos do envelhecimento da população; necessidade de maior espaço nos sistemas de governança corporativa para preocupações relativas ao desempenho ambiental e social; e modelos mentais mais apropriados para educar as pessoas quanto aos efeitos sistêmicos de processos e ações.

O posicionamento das empresas

Embora se observe no Brasil significativa mobilização empresarial em torno dos temas ligados à responsabilidade social empresarial, as companhias podem não estar

Saiba mais sobre Cláudio Boechat

Cláudio Bruzzi Boechat é professor e pesquisador gerente de Projetos do Núcleo Andrade Gutierrez de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa, da Fundação Dom Cabral (FDC), sediada em Minas Gerais. É representante do Brasil na Principles for Responsible Management Education Taskforce, do Global Compact/Nações Unidas, e representante da FDC no Comitê Brasileiro do Pacto Global e na Globally Responsible Leadership Initiative, da Fundação Européia para o Desenvolvimento da Gestão. Formado engenheiro eletricista pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), tem especialização em engenharia econômica, pela Fundação Dom Cabral. Foi secretário-executivo do Programa Mineiro da Qualidade e Produtividade, diretor-presidente do Instituto Qualidade Minas e gerente da Cemig, onde atuou como coordenador corporativo de promoção da qualidade.

Gestão responsável para a sustentabilidade

A idéia da sustentabilidade está associada à preservação da capacidade de atender as necessidades das gerações presentes e futuras.

As atuais percepções sobre a natureza alertam para os riscos de negligenciar a dependência dos seres vivos em relação aos sistemas que permitem a vida no planeta. Não se pode pensar na sustentabilidade de um sistema isolado, uma vez que as dinâmicas evolutivas de mudança se dão em processos interativos e simultâneos. Sob condições de desequilíbrio, os sistemas ecológicos tendem a buscar novo equilíbrio e se reorganizar, não necessariamente preservando as mesmas condições em que o desenvolvimento humano tem se baseado. E este, numa perspectiva histórica, apóia-se no desenvolvimento de sistemas sociais e econômicos. A sustentabilidade do desenvolvimento social e econômico no longo prazo depende da capacidade humana de entender esse contexto e preservar o equilíbrio dos sistemas naturais e sociais dos quais todos dependemos.

Por outro lado, a idéia da responsabilidade implica comportamento comprometido com valores éticos, que levem em conta as conseqüências para os outros. Esse tipo de comportamento é básico para sociedades mais cooperativas e está mais presente em algumas culturas do que em outras. À luz da perspectiva transgeracional da sustentabilidade, o comportamento responsável tem uma visão de longo prazo.

Gestão responsável

Por sua imensa capacidade de afetar os sistemas naturais e sociais, as empresas possuem papel fundamental no desenvolvimento sustentável de todas as sociedades modernas. O setor empresarial se vê inequívoca e inevitavelmente envolvido na busca de um padrão de desenvolvimento que seja sustentável. Ao querer assumir papel explícito na construção do desenvolvimento sustentável, uma empresa visa a integração –desde a concepção até a gestão do negócio– dos princípios e critérios do desenvolvimento sustentável.

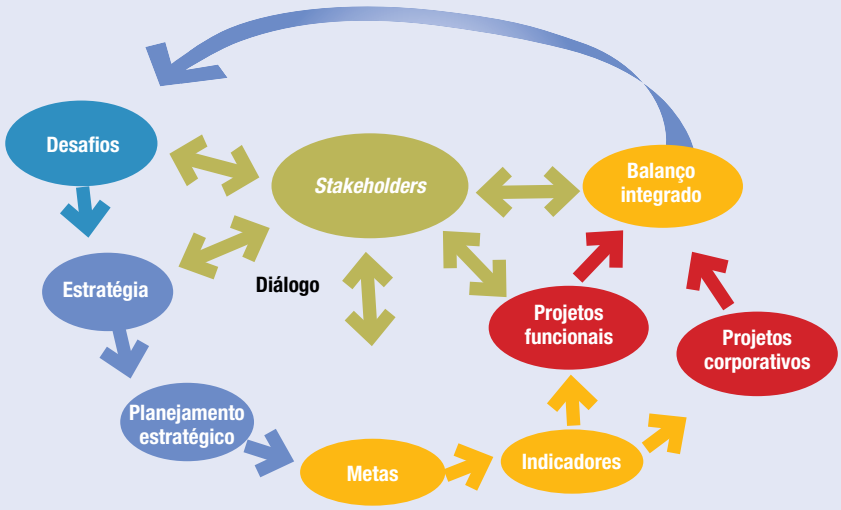
A transformação real do papel das empresas na sociedade deveria ser sistêmica, em vez das mudanças periféricas em operações empresariais ou do enfoque concentrado em investimento social privado. Por exemplo, qual a relevância do envelhecimento da população para o futuro de uma empresa? É possível pensar em aspectos operacionais, como a contratação de funcionários acima das faixas etárias atualmente priorizadas, e no planejamento da aposentadoria. Mais enriquecedor, porém, ao se tratar o assunto de maneira estratégica, seria situá-lo na análise de ameaças e oportunidades e em relação aos recursos disponíveis, para então construir soluções adequadas a cada contexto de estratégia de negócios. Isso porque o enfoque negocial seria o tratamento estratégico das questões para a sustentabilidade, buscando sinergias, o que difere das inúmeras práticas que, sob a denominação de responsabilidade social ou corporativa, podem ser tão periféricas que nada impeça sua implementação à margem do núcleo de negócios da empresa.

O conjunto de responsabilidades de uma empresa constitui-se justamente pelas relações que estabelece em seu sistema. Como atuam em um sistema de interesses múltiplos, os quais impactam e pelos quais são impactadas, as empresas se tornam ponto de convergência (ou divergência) de interesses diversos. Mais: para promover a sustentabilidade, essas responsabilidades vão além de uma percepção de curto prazo, exigindo uma visão de longo prazo. Como a definição do que de fato se espera no futuro resulta de um processo dinâmico, que comporta conotações locais específicas e requer a conciliação de uma multiplicidade de interesses, a busca da sustentabilidade impõe perseguir o diálogo amplo, a negociação e o equilíbrio, nessa acomodação de interesses. A gestão empresarial que promove a sustentabilidade deve, portanto, fomentar essa qualidade de relacionamento com todas as partes interessadas.

Dois elementos caracterizam uma gestão empresarial como responsável e sustentável *(veja figura abaixo)*:

- o permanente diálogo com os *stakeholders*, por meio dos quais a empresa influencia e é influenciada de forma constante, adequando-se às mudanças externas;
- a inserção das questões das partes interessadas (inclusive as futuras gerações) no planejamento estratégico.

A incorporação, à estratégia, de determinado desafio da sustentabilidade é bom indício de seu posicionamento entre os temas mais relevantes para o direcionamento futuro da empresa, exigindo certo grau de discussão quanto à inter-relação que o desafio mantém com outros temas relevantes, para inserção no mercado e competitividade. Alguns autores têm sugerido a necessidade de a política da responsabilidade social corporativa evoluir de elemento adicional às operações para parte da estratégia de negócios, funcionando mais como contribuição aos objetivos da empresa e menos como "desvio" deles.

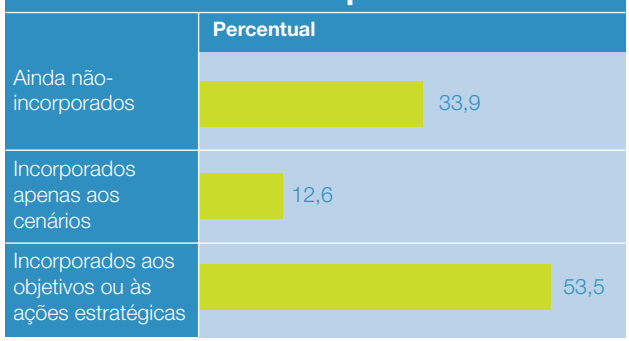


tratando de pontos relevantes em seu processo estratégico, o que reduz a possibilidade de que os desafios da sustentabilidade sejam adequadamente analisados, priorizados e alinhados internamente com os demais objetivos estratégicos das empresas. Assim, podem ser gerados resultados desfavoráveis ou perdas de oportunidades, tanto para os negócios como para a sociedade.

A pesquisa da FDC tenta verificar de que forma os desafios da sustentabilidade estão incorporados à estratégia de negócios das empresas no Brasil ou, em outras palavras, lançar luz sobre a intensidade da inserção do setor empresarial na viabilização do desenvolvimento sustentável brasileiro. Com isso, mostra à sociedade, e particularmente aos estrategistas de empresas, as discrepâncias na incorporação dos desafios às estratégias empresariais, bem como na interpretação da relevância desses desafios. No momento em que os temas sustentabilidade e responsabilidade corporativa são tão citados no meio empresarial, muitas vezes associados à excelência gerencial, pode-se indagar sobre até que ponto convergem as duas agendas –do desenvolvimento sustentável e da estratégia empresarial.

O universo almejado foi composto por 134 empresas brasileiras que se declaram comprometidas com a sustentabilidade por meio de critérios como serem signatários do Global Compact, participarem do Dow Jones Sustainability Index ou integrantes do grupo da ISO 26000 (Instituto Ethos). Ao todo 30 organizações responderam ao questionário, representando construção civil, mineração, agroindústria, siderurgia, eletroeletrônicos, setor financeiro, energia e outros setores.

Os desafios e as empresas do Brasil



Os 31 desafios da sustentabilidade encontram-se moderadamente inseridos no planejamento estratégico das empresas. Em mais da metade dos casos, os desafios incorporam-se aos objetivos ou às ações estratégicas, sendo que em um terço deles o tema não foi incorporado ao planejamento estratégico *(veja quadro ao lado)*. O *ranking* do grau de incorporação dos desafios é apresentado no quadro da página anterior.

O que as empresas acham importante

Perguntados sobre a importância dos desafios para os negócios, os pesquisados concentraram suas respostas em "alta" e "moderada" importância. A correlação entre as variáveis revelou que, quando a importância do desafio da

Ranking do grau de incorporação dos desafios nas empresas do Brasil (em %)

Mais incorporados

1	Comprometimento com valores e princípios	86,7
2	Governança corporativa	80,0
3	Estresse	76,7
4	Energia	73,3
5	Ética e sustentabilidade na cadeia produtiva	73,3
6	Qualidade da educação básica	70,0
7	Corrupção e falta de ética	66,7
8	Impacto econômico local	66,7
9-10	Água	66,3
	Empregabilidade	66,3
11	Capital social	66,3
12	Educação para a sustentabilidade	66,3
13	Equilíbrio dos ecossistemas e serviços ambientais	60,0
14-15	Concorrência desleal	60,0
	Precarização do trabalho	60,0
16	Cidadania	60,0
17	Mudança climática	56,7
18	Oportunidades de trabalho e renda	56,7
19-20	Apoio político e políticas públicas	53,3
	Marketing para a sustentabilidade	53,3
21	Desigualdade de gênero	50,0
22	Consumo consciente	46,7
23	Discriminação e desigualdade racial	46,7
24	Precariedade dos sistemas de infra-estrutura	43,3
25	Distribuição de renda	40,0
26	Envelhecimento da população	33,3
27	Saúde pública	26,7
28	Violência e tráfico	23,3
29	Oferta e condições de moradia	20,0
30	Pandemias	13,3
31	Produtos alimentícios	10,0

Menos incorporados

Mapa de desafios da sustentabilidade

1	**Condição de equilíbrio dos ecossistemas e provisão de serviços ambientais***	Impacto da expansão populacional e industrial no equilíbrio dos ecossistemas e na perda irreversível da biodiversidade e de outros serviços ambientais.
2	**Energia**	Pressão gerada pelos padrões de produção e consumo de produtos e serviços nas fontes de energia para as gerações presentes e futuras.
3	**Mudança climática**	Efeitos das emissões de gases do efeito estufa na estabilidade climática.
4	**Água**	Impactos da expansão populacional e industrial nas fontes de recursos hídricos.
5	**Saúde pública**	Acesso restrito da população a medicamentos e serviços médicos (prevenção, tratamento e orientação em geral).
6	**Pandemias**	Velocidade com que novos vírus se propagam mundialmente, podendo causar a perda de milhares de vidas humanas.
7	**Produção de alimentos**	Impactos ambientais e socioeconômicos negativos resultantes da maneira como os alimentos são predominantemente produzidos.
8	**Oferta e condições de moradia**	Precariedade e escassez de moradia para a população de baixa renda.
9	**Distribuição de renda**	Desigualdade acentuada nos níveis de renda entre indivíduos e entre regiões.
10	**Discriminação e desigualdade racial**	Discriminação étnica e desigualdade socioeconômica entre as populações branca, negra, parda e indígena.
11	**Desigualdade de gênero**	Desigualdades socioeconômicas entre homens e mulheres.
12	**Envelhecimento da população**	Impactos socioeconômicos resultantes do aumento da longevidade e, conseqüentemente, do aumento do percentual de idosos na população.
13	**Precariedade dos sistemas de infra-estrutura**	Escassez de investimentos na manutenção e expansão da infra-estrutura (energia, transporte, comunicação) no país.
14	**Capital social**	Baixa capacidade das comunidades no sentido de solucionarem seus problemas e construírem seu próprio futuro.
15	**Qualidade da educação básica**	Acesso restrito da população a uma educação básica de qualidade.
16	**Educação para a sustentabilidade**	Incapacidade dos modelos educacionais para ampliar a percepção das pessoas quanto às conseqüências diretas e indiretas de suas ações individuais e coletivas, nas dimensões social, econômica e ambiental do desenvolvimento da sociedade.
17	**Corrupção e falta de ética**	Banalização da corrupção e de práticas antiéticas em todos os níveis da sociedade.
18	**Violência e tráfico**	Comércio ilegal de pessoas, armas, drogas e mercadorias pirateadas, e suas conseqüências para a sociedade.
19	**Oportunidades de trabalho e renda**	Escassez de oportunidades de trabalho e renda.
20	**Empregabilidade**	Despreparo das pessoas para a contínua renovação de competências exigida pelo mercado de trabalho.
21	**Consumo**	Baixo grau de conscientização do consumidor em relação aos impactos ambientais, sociais e econômicos de padrões de produção e consumo.
22	**Marketing**	Influência do marketing na comunicação e disseminação de valores incompatíveis com o desenvolvimento sustentável.
23	**Cadeia produtiva**	Falta de uniformidade, ao longo das cadeias produtivas, no que diz respeito à manutenção de padrões éticos elevados e de práticas econômicas, ambientais e sociais compatíveis com o desenvolvimento sustentável.
24	**Concorrência desleal**	Utilização de práticas ilegais para aumentar a competitividade das empresas.
25	**Apoio político e políticas públicas**	Utilização do apoio político e de políticas públicas para o favorecimento de interesses particulares em detrimento das condições sociais, ambientais ou econômicas relevantes ao desenvolvimento sustentável.
26	**Impactos econômicos locais**	Falta de foco em atividades cujos impactos econômicos gerem benefícios às comunidades locais mais necessitadas.
27	**Governança corporativa**	Os sistemas de governança corporativa atuais caracterizam-se por um modelo que tende a resultar no privilégio do desempenho econômico-financeiro em detrimento do desempenho social e ambiental.
28	**Precarização do trabalho**	Ocupação informal e deterioração das condições de trabalho ao longo da cadeia produtiva.
29	**Estresse**	Desequilíbrio entre a dedicação ao trabalho e vida pessoal.
30	**Comprometimento com valores e princípios**	Incoerência entre as atitudes individuais e os valores e os princípios éticos declarados pelas pessoas (seja atuando como indivíduo, seja atuando por meio de instituições).
31	**Cidadania**	Baixo engajamento das pessoas na garantia do cumprimento de seus direitos e deveres como cidadãos.

** Serviços ambientais são os benefícios proporcionados às pessoas pelos ecossistemas. Incluem serviços provisionais como alimento, água, madeira e fibras; serviços de regulação que afetam o clima, enchentes, doenças, resíduos, e qualidade da água; serviços culturais que incluem a provisão de recreação, benefícios estéticos e espirituais; e serviços de suporte como a formação de solo, fotossíntese e ciclo de nutrientes.*

sustentabilidade é considerada baixa, este tende a não ser incorporado aos objetivos ou às ações estratégicas. Já quando a importância é alta, o tema tende a ser incorporado *(veja quadro abaixo)*. A conseqüência é que os desafios sociais dificilmente são incorporados à estratégia das empresas.

As empresas vêem os impactos negativos?

O impacto do negócio sobre os desafios revelou que os estrategistas os enxergam como positivos (70,4% dos casos). Poucos (3,8%) consideram os impactos negativos. Isso ocorre até mesmo com os temas nos quais os impactos são mais evidentes, por serem diretos.

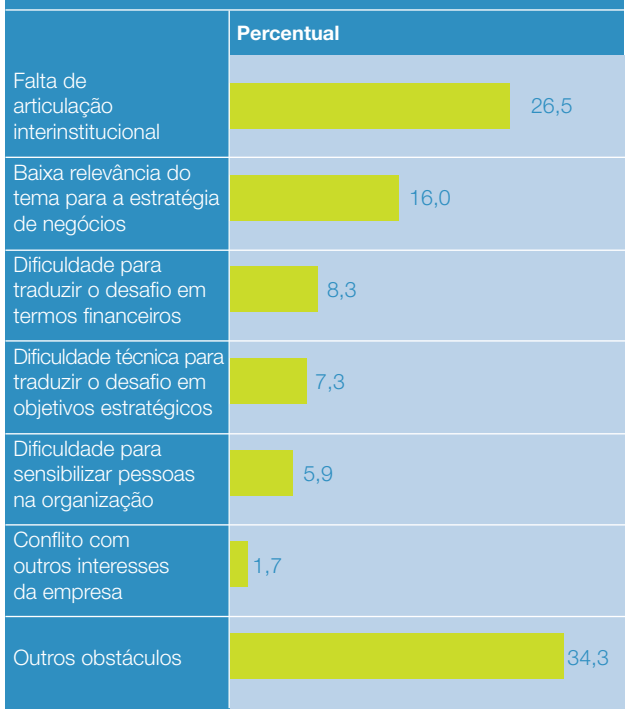
No desafio distribuição de renda ("desigualdade acentuada nos níveis de renda entre indivíduos e entre regiões"), de grande destaque no Brasil, não houve sequer uma resposta indicando impacto negativo, enquanto 86,7% das empresas o classificaram como positivo. De maneira semelhante, o desafio "discriminação e desigualdade racial" não teve respostas avaliando seu impacto como negativo, enquanto 66,7% o classificaram como positivo, e 33,3% nulo.

O quadro geral revela que as empresas vêem seu papel na sustentabilidade como não impactante do ponto de vista negativo. Se parcela crítica do setor empresarial não percebe seus impactos na sustentabilidade como negativos, de que setores ou instituições podem-se esperar medidas que revertam a persistência de tantos desafios tradicionais ao (sub)desenvolvimento do Brasil?

Quais são os obstáculos

Quando solicitados a apontar o principal obstáculo para enfrentar o desafio da incorporação dos itens do desenvolvimento sustentável à estratégia de negócios, a "falta de articulação institucional (entre empresas, setor público e sociedade civil)" aparece em primeiro lugar na lista de obstáculos sugeridos, com 26,5% dos casos. A seguir vem "baixa relevância do tema para a estratégia da empresa", assinalada em 16% dos casos *(veja quadro abaixo)*.

Principais obstáculos para a incorporação dos desafios da sustentabilidade



A competitividade viável

Sabe-se já que o modelo de competitividade predominante hoje não é sustentável. A prática empresarial responsável só vai gerar retorno para os países que estabelecerem uma "ação coletiva" de toda a sociedade, governo e sociedade civil incluídos. Os líderes empresariais precisam entender a enorme responsabilidade que têm, uma vez que eles e seus liderados constituem a parte mais forte da sociedade, quer do ponto de vista econômico, quer do tecnológico ou educacional.

A competitividade responsável ainda está no estágio inicial e seu avanço depende de um grande esforço que produza os resultados que a humanidade reclama. As investigações sobre o ambiente empresarial brasileiro indicam que os líderes, os gestores organizacionais e as instâncias da sociedade devem se articular em torno de políticas públicas que promovam o comportamento responsável das pessoas e das organizações –se realmente quisermos promover o desenvolvimento sustentável. ●

Este artigo tem co-autoria de Roberta Paro, pesquisadora da Fundação Dom Cabral.