



A GESTÃO DE RISCOS DE SUSTENTABILIDADE COMO ELEMENTO DE CRIAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL PARA OS INVESTIDORES DE UMA ORGANIZAÇÃO

Maurício Gouvêa Silva

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca CEFET/RJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Tecnologia.

Orientador:
Ilda Maria de Paiva Almeida Spritzer

Rio de Janeiro
Agosto de 2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

A GESTÃO DE RISCOS DE SUSTENTABILIDADE COMO ELEMENTO DE CRIAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL PARA OS INVESTIDORES DE UMA ORGANIZAÇÃO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca CEFET/RJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Tecnologia.

Maurício Gouvêa Silva

Aprovada por:

Presidente, Prof. Ilda Maria de Paiva Almeida Spritzer

Prof. Cristina Gomes de Souza

Prof. José Antônio Assunção Peixoto

Prof. Gilson Brito Alves Lima (UFF - Universidade Federal Fluminense)

Rio de Janeiro
Agosto de 2010

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca Central do CEFET/RJ

- S586 Silva, Mauricio Gouvêa
A gestão de riscos de sustentabilidade como elemento de criação de valor sustentável para os investidores de uma organização / Mauricio Gouvêa Silva .—2010.
178f. : il. ,tabs. ;enc.
- Dissertação (Mestrado) Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca , 2010.
Bibliografia : f. 171-178
Orientadora : Ilda Spritzer
- 1.Desenvolvimento sustentável 2.Desenvolvimento econômico 3.Responsabilidade social 4.Avaliação de riscos 5.Estudo de casos I.Spritzer, Ilda (orient.) II.Título.

CDD 338.927

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Walter e Neli, que pavimentaram a estrada que me permitiu chegar até este novo momento de minha vida. Obrigado por tudo.

Aos meus filhos, Guilherme e Rodrigo, para que vejam nesta pesquisa a importância para a mudança rumo a uma sociedade cada vez melhor. Minha missão de pai é iluminar os seus caminhos da melhor forma que eu puder.

Minha mulher, Marisol, onde encontro equilíbrio para unir as responsabilidades familiares, profissionais e acadêmicas. Você é o grande amor da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologia do CEFET-RJ, na pessoa de sua Coordenadora, Prof. Cristina Gomes de Souza, pela criação de um ambiente favorável aos alunos, desde o processo de admissão até a defesa da dissertação. Senti-me muito acolhido por todos em todos os momentos deste período de pesquisa.

Prof. Ilda Spritzer, docente com a qual me identifiquei desde os primeiros dias de aula, e que foi fundamental para a visão proposta nesta pesquisa. Meus mais sinceros agradecimentos.

Prof. José Peixoto, por ter aberto para mim as portas para os indicadores do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE – no ano de 2007, os quais serviram de Estudo de Caso para esta pesquisa.

Prof. Gilson Lima, pelo profundo carinho com que me acolheu no Latec / UFF, principalmente pelo fato de eu não ser seu aluno. A disponibilidade para com a minha pesquisa e suas observações valiosas foram elementos fundamentais para a minha opção pelo estudo do gerenciamento de riscos voltados à sustentabilidade.

Aos colegas do Project Management Institute - Capítulo Rio de Janeiro, pelo ambiente de troca na área de gerenciamento de projetos e, conseqüentemente, na área de gerenciamento de riscos.

Minha amiga Déa Beltrão, especialista em gerenciamento de riscos, pelo carinho, amizade e todo o conhecimento compartilhado sobre o tema.

Minha irmã, Marise, meu cunhado João e minha sobrinha Letícia, que acompanharam este processo e compreenderam meus períodos de ausência durante o processo de pesquisa.

Professores Dan Anderson e Stuart Hart, pelo carinho que tiveram comigo em mensagens trocadas via correio eletrônico, e pelo brilhante trabalho que realizaram em todas as publicações que tive a oportunidade de consultar, e que foram, sem dúvida, os pilares do desenvolvimento desta pesquisa.

Aos meus colegas de mestrado, pelo período de convivência frutífero que, certamente, está refletido nesta pesquisa.

RESUMO

A GESTÃO DE RISCOS DE SUSTENTABILIDADE COMO ELEMENTO DE CRIAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL PARA OS INVESTIDORES DE UMA ORGANIZAÇÃO

Maurício Gouvêa Silva

Orientador:

Ilda Maria de Paiva Almeida Spritzer

Resumo da Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca CEFET/RJ como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Tecnologia.

O conceito de sustentabilidade tem crescido em importância ao longo das duas últimas décadas, o que tem provocado mudanças no ambiente corporativo, fazendo com que, além dos fatores econômicos e estruturais, outras variáveis passem a fazer parte da responsabilidade das empresas. Esta pesquisa tem o intuito de discutir a importância da sustentabilidade corporativa como elemento de tomada de decisão estratégica das organizações atuais sob a ótica do tratamento de riscos corporativos. Em um novo cenário de riscos, onde se apresentam as questões socioambientais, as corporações necessitam identificar e tratar estes riscos de forma a garantir o sucesso e longevidade do negócio. O trabalho proposto busca relacionar a importância do gerenciamento de riscos, os aspectos que envolvem a sustentabilidade corporativa e a possibilidade de criação de valor para os investidores de uma organização. Serão discutidos, dentro desta perspectiva, alguns mecanismos de mitigação e transparência de riscos associados à sustentabilidade, aqui chamados de “indicadores de tratamento de risco”. O Estudo de Caso apresentado aplica esta abordagem para um grupo de empresas brasileiras de capital aberto componentes da carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE – da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo – BOVESPA, desde a sua criação em 2005, verificando a aderência destas empresas a estes indicadores como diferenciais de negócio e identificando de que forma eles podem gerar valor sustentável aos seus acionistas dentro deste novo cenário.

Palavras-chave:

Sustentabilidade; Riscos; Estratégia; Criação de valor; Investidores.

ABSTRACT

SUSTAINABILITY RISK MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF VALUE CREATION FOR ENTERPRISE SHAREHOLDERS

Maurício Gouvêa Silva

Advisor:

Ilda Maria de Paiva Almeida Spritzer

Abstract of dissertation submitted to Programa de Pós-graduação em Tecnologia do CEFET/RJ - Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca as partial fulfillment of the requirements for the degree of Technology Master.

The concept of sustainability has grown in importance over the past two decades, which has caused changes in the corporate environment, so that in addition to economic and structural factors, other variables become part of corporate responsibility. This research aims to discuss the importance of corporate sustainability as an element of strategic decision making of today's organizations from the perspective of the risk management. In a new scenario of risks, in which environmental issues are in discussion, corporations need to identify and address these risks in order to ensure success and business longevity. The proposed work intends to relate the importance of managing risks, issues involving the corporate sustainability and the possibility of value creation for investors. Some transparency and mitigation risk mechanisms related to sustainability, here called "risk treatment indexes", will be discussed within this perspective. The case study applies this approach to a group of Brazilian companies traded in the portfolio of the Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE – of Bolsa de Valores do Estado de São Paulo - BOVESPA, since its inception in 2005, verifying companies adherence to these indicators as business differentiators, and identifying how they can create sustainable value for its shareholders in this new scenario.

Keywords:

Sustainability; Risks; Strategy; Value creation; Shareholders.

Sumário

INTRODUÇÃO	1
I A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	10
I.1 Desenvolvimento Sustentável e Desenvolvimento Econômico	10
I.2 Evolução histórica do Desenvolvimento Sustentável	13
I.3 Conceitos importantes sobre Sustentabilidade Corporativa	24
I.3.1 Responsabilidade Social Empresarial - RSE / Sustentabilidade Corporativa	24
I.3.2 Diálogo com os Stakeholders	27
I.3.3 Ética e transparência nos negócios	31
I.3.4 “Triple Bottom-Line” - TBL	33
I.3.5 Princípio da Precaução	35
I.3.6 Investimento Socialmente Responsável - SRI	36
I.3.7 Inovação tecnológica	39
I.4 Organismos Internacionais e Nacionais	40
I.4.1 CERES	40
I.4.2 World Business Council for Sustainable Development – WBCSD	41
I.4.3 United Nations Global Compact – Pacto Global	42
I.4.4 Carbon Disclosure Project - CDP	43
I.4.5 Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD	46
I.4.6 International Organization for Standardization – ISO	46
I.4.7 International Finance Corporation - IFC	47
I.4.8 World Resources Institute – WRI	48
I.4.9 GHG Protocol Brasil	49
I.4.10 Instituto Ethos de empresas e responsabilidade social	50
I.4.11 Outros organismos	51

I.5 Sustentabilidade corporativa e desempenho empresarial	54
I.5.1 Governança Corporativa	57
I.5.2 Gestão ambiental empresarial	62
I.5.3 Normalização	64
I.5.4 Gestão da qualidade e gestão ambiental	67
II RISCOS E SUSTENTABILIDADE	68
II.1 Gerenciamento de riscos corporativos	68
II.1.1 Histórico do risco	68
II.1.2 Definição de risco	68
II.1.3 Risco e inovação	70
II.1.4 O gerenciamento de riscos corporativos	71
II.1.5 Risco e valor	74
II.1.6 Riscos: ameaças e oportunidades	74
II.1.7 Gestão estratégica do risco sob a ótica da sustentabilidade	76
II.2 A dimensão da sustentabilidade e o valor para os acionistas	80
II.3 Tipos de risco	85
II.3.1 Boicote / Reputação	85
II.3.2 Diretores e gestores	87
II.3.3 Danos ao ecossistema	88
II.3.4 Conformidade legal	90
II.3.5 Pressão dos investidores	91
II.3.6 Riscos de crédito / Financiamento / Seguros	93
II.3.7 Risco de relação / Cadeia de valor	94
II.3.8 Riscos Operacionais	95
II.3.9 Oportunidades de negócio / Vantagem competitiva	96
II.4 Mecanismos de mitigação e transparência	98
II.4.1 ISO 14001	98

II.4.2 Índices de ações	100
II.4.2.1 Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE	101
II.4.2.2 Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada - IGC	104
II.4.2.3 Dow Jones Sustainability Index - DJSI	105
II.4.3 Relatórios de Sustentabilidade	106
II.4.4 Princípios do Equador	110
II.4.5 Outros mecanismos	112
III ESTUDO DE CASO	114
III.1 Considerações iniciais	114
III.2 Objetivo	115
III.3 Escopo e limitações do estudo	123
III.4 Estatísticas preliminares	127
III.5 Indicadores distribuídos no modelo de HART (2006)	130
III.5.1 Internos	130
III.5.1.1 ISO 14001	130
III.5.1.2 GHG Protocol Brasil	131
III.5.1.3 Associação ao CEBDS	132
III.5.1.4 Associação ao Instituto Ethos	133
III.5.2 Externos	134
III.5.2.1 Publicação de Relatórios de Sustentabilidade	134
III.5.2.2 Presença no IGC	137
III.5.2.3 Presença no DJSI	138
III.5.2.4 Resposta ao CDP	139
III.5.2.5 Assinatura dos Princípios do Equador	142
III.5.2.6 Adesão ao United Nations Global Compact – Pacto Global	142
III.6 Resultados	145

III.6.1 Revista “Capital Aberto”	149
III.6.2 BrandAnalytics / Millward Brown	150
III.6.3 Interbrand	151
III.6.4 Guia Exame de Sustentabilidade	152
CONCLUSÃO	153
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	158

Lista de Figuras

FIG. I.1 Desenvolvimento econômico e transformação social	12
FIG. I.2 Biograma de stakeholders	27
FIG. I.3 Diagnóstico dos tipos de stakeholders	29
FIG. I.4 Os três pilares da sustentabilidade	34
FIG. I.5 Evolução do número de signatários globais do CDP	45
FIG. I.6 Evolução do número de signatários brasileiros do CDP	46
FIG. I.7 Linha do tempo rumo à Sustentabilidade	53
FIG. I.8 Direcionadores para a incorporação do desenvolvimento sustentável	54
FIG. I.9 A empresa possui uma política corporativa de responsabilidade ambiental ?	57
FIG. I.10 Fatores importantes para o investidor	59
FIG. I.11 Modelo de garantia Sarbanes-Oxley	61
FIG. I.12 Influências na gestão ambiental empresarial	63
FIG. II.1 Ideograma chinês para o termo risco	75
FIG. II.2 Gestão de riscos x Aspectos ambientais	78
FIG. II.3 Metodologias x Aspectos socioambientais	78
FIG. II.4 Modelo de valor para os acionistas	80
FIG. II.5 Evolução do Modelo de valor para os acionistas	82
FIG. II.6 A estrutura de valor sustentável	83
FIG. II.7 O ponto doce da sustentabilidade	84
FIG. II.8 Modelo de sistema de gestão ambiental para a norma ISO 14001	99
FIG. II.9 Princípios da Global Report Initiative	109
FIG.III.1 Posicionamento dos indicadores da pesquisa na estrutura de valor sustentável	116

Lista de Tabelas

TAB. III.1	Empresas que compuseram as carteiras do ISE em cada um dos cinco biênios e o relacionamento com os indicadores do grupo 1	118
TAB. III.2	Empresas que estiveram presente no ISE ao longo do período da pesquisa e o relacionamento com os indicadores do grupo 2	122
TAB. III.3	Empresas que compuseram as carteiras do ISE entre 2005 e 2010	126
TAB. III.4	Percentual de retenção das empresas na carteira do ISE	127
TAB. III.5	Percentual de participação na carteira do ISE por setor de negócios	128
TAB. III.6	Percentual de participação por setor de negócios sobre o número total de empresas componentes do ISE – Visão 1	129
TAB. III.7	Percentual de participação por setor de negócios. Empresas componentes do ISE e que são associadas ao CEBDS	133
TAB. III.8	Percentual de participação por setor de negócios. Empresas que participaram do ISE e que são associadas ao Instituto Ethos	134
TAB. III.9	Número de empresas que publicaram informações socioambientais em cada biênio de composição do ISE	135
TAB. III.10	Percentual de participação por setor de negócios. Empresas que participaram do ISE e que são associadas ao Instituto Ethos	136
TAB. III.11	Percentual de participação no IGC por setor de negócios	138
TAB. III.12	Número de empresas brasileiras participantes do DJSI no período da pesquisa	138
TAB. III.13	Participação por setor de negócio na resposta ao questionário do CDP pelas empresas componentes do ISE	140
TAB. III.14	Resposta ao questionário do CDP pelas empresas componentes do ISE ao longo do período da pesquisa	141
TAB. III.15	Empresas componentes do ISE e aderentes ao Global Compact ao longo do período da pesquisa	144
TAB. III.16	Sumário com o percentual de atendimento aos indicadores do estudo	145
TAB. III.17	Pontuação final das empresas envolvidas no estudo	146
TAB. III.18	Empresas selecionadas no ranking da revista “Capital Aberto”	150
TAB. III.19	Participação das empresas selecionadas no ranking da BrandAnalytics	151
TAB. III.20	Participação das empresas selecionadas no Guia Exame de Sustentabilidade	153

Introdução

Contextualização do tema

O conceito de sustentabilidade tem crescido em importância ao longo das duas últimas décadas. De acordo com VEIGA (2005), este conceito trata-se de um imperativo global que chegou para ficar, em virtude da percepção de que a biosfera, em níveis global, regional, nacional e local, está sendo submetida a pressões insuportáveis e prejudiciais para o próprio desenvolvimento e as condições de vida. Tais pressões provocaram mudanças no ambiente corporativo, fazendo com que, além dos fatores econômicos e estruturais, outras variáveis passassem a fazer parte da responsabilidade das empresas.

O novo ambiente corporativo rumo à sustentabilidade tem a missão de reavaliar seus processos produtivos e os conceitos de desenvolvimento e produção, buscar a eficiência no uso de recursos, reduzir o despejo de resíduos nos ecossistemas onde a empresa opera, atender de forma responsável a demanda de clientes, funcionários, fornecedores, investidores e governo, ser ético e transparente com relação às suas iniciativas, identificar e tratar os riscos deste novo cenário socioambiental e buscar a inovação tecnológica como meio de se reposicionar no mercado, tudo isto visando a sustentabilidade dos negócios a longo prazo.

Para NIDUMOLU, PRAHALAD e RANGASWAMI (2009), “a sustentabilidade é um rico filão de inovações organizacionais e tecnológicas capazes de gerar tanto receita quanto lucro”, e os riscos associados a este novo cenário já começam a transformar o ambiente competitivo, obrigando as empresas a encararem de outra maneira produtos, tecnologias, processos e modelos de negócio. Esta é a mesma opinião de ANDERSON (2005), que afirma ser a inovação a chave para que se desenvolvam novas tecnologias, novas técnicas de design e até mesmo novas indústrias como resposta à necessidade em criar-se sistemas sustentáveis.

Neste cenário onde os riscos associados à sustentabilidade surgem como novos elementos, os gestores empresariais vêem-se diante do desafio de monitorar continuamente as questões socioambientais em suas atividades, ampliando a gestão de riscos corporativos e criando novos modelos de negócio que possam valer-se da sustentabilidade como geradora de valor para seus investidores. Para ANDERSON (2006), o tratamento de riscos relacionados ao meio ambiente e justiça social, além de melhorar a performance financeira da organização, melhora a reputação e cria vantagem competitiva. HART (2006) compartilha desta idéia ao afirmar que tais estratégias e práticas tem o potencial de reduzir custos, melhorar a reputação e a legitimidade, acelerar inovações e cristalizar rotas de crescimento para as empresas, todos pontos cruciais na criação de valor para os seus acionistas.

A criação de valor para os acionistas a partir dos novos pilares social e ambiental, além do econômico, tem sido um desafio para as corporações atuais. Neste cenário, as empresas têm, cada vez mais, buscado a transparência no diálogo com o público

interessado em suas atividades, público este que tem, entre outros participantes, os próprios investidores das empresas. Para as companhias de capital aberto, uma nova maneira de se comprometerem com as iniciativas socioambientais tem sido fazer parte da carteira dos índices de sustentabilidade existentes no mercado de ações, um mecanismo já presente em diversos países do mundo.

Situação problema vinculada ao estudo

O foco do problema apresentado neste estudo está em evidenciar o quanto é importante uma empresa mapear adequadamente e tratar os riscos associados à sustentabilidade de forma a reduzir as ameaças ao negócio e alavancar a vantagem competitiva, gerando assim valor sustentável aos seus acionistas. Deste modo, mostra-se a importância da necessidade de construção de novos valores estruturais nos sistemas de gestão atuais, no sentido de apoiar o negócio da empresa em elementos que tendem a garantir a longevidade de atuação da mesma.

A sustentabilidade corporativa, os riscos associados à ela e a maneira como as empresas podem gerar valor para os seus investidores a partir deste novo ambiente corporativo que se apresenta é a situação problema deste trabalho.

Objetivos gerais

O objetivo desta pesquisa é mapear a evolução e a importância da sustentabilidade corporativa na sociedade, através do estudo de autores representativos com relação ao tema. O caminho escolhido para atingir este objetivo foi dar foco no estudo de riscos associados à sustentabilidade, identificando-os e discutindo o retorno corporativo que o tratamento dos mesmos pode dar à organização, principalmente com relação à geração de valor para os seus investidores.

Conceitualmente foram utilizados dois autores como pilares da articulação deste trabalho. O primeiro é Dan R. Anderson, professor da Wisconsin School of Business, cuja pesquisa sobre os riscos associados à sustentabilidade socioambiental é de grande relevância. Olhar o risco não apenas como ameaça mas também como oportunidade para o negócio permitiu perceber os caminhos para a obtenção de vantagem competitiva para a organização através de soluções inovadoras e novo posicionamento no mercado.

O segundo autor que sustenta esta visão corporativa da sustentabilidade é Stuart L. Hart, professor de administração da Cornell University's Johnson School of Management. Seu trabalho voltado à sustentabilidade corporativa não é recente: desde 1997, no artigo "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World" ele defende que o desenvolvimento sustentável constituirá uma das maiores oportunidades na história do comércio. Sua teoria que

envolve um modelo de estrutura de valor sustentável para os acionistas de uma empresa foi base para a discussão de muitos pontos deste trabalho.

Estes dois conceitos foram unidos no sentido de mostrar que a gestão apropriada dos riscos associados à sustentabilidade pode trazer valor sustentável para os acionistas. Junto à isso, soma-se uma vasta pesquisa bibliográfica acerca do tema, que garantiu boa base teórica em todo o trabalho. Alguns indicadores foram pesquisados e relacionados na teoria, pois são considerados relevantes como mecanismos à disposição das empresas para tratamento dos riscos associados à sustentabilidade. São eles:

- ✓ Certificação ISO 14001;
- ✓ Adesão ao GHG Protocol Brasil;
- ✓ Publicação de Relatórios de Sustentabilidade;
- ✓ Associação ao Instituto Ethos;
- ✓ Participação no Índice de Governança Corporativa Diferenciada;
- ✓ Participação no Dow Jones Sustainability Index;
- ✓ Resposta ao questionário do Carbon Disclosure Project;
- ✓ Assinatura dos Princípios do Equador (somente para Instituições financeiras);
- ✓ Associação ao Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável;
- ✓ Adesão ao United Nations Global Compact;

Após a exposição teórica sobre sustentabilidade corporativa e a criação de valor, riscos de sustentabilidade e os indicadores selecionados, foi escolhido um universo de empresas para representar um estudo de caso que refletisse como as organizações brasileiras tem tratado estes indicadores. O grupo escolhido foi o de empresas que participaram da carteira do Índice de Sustentabilidade empresarial – ISE – desde a primeira edição em 2005-2006 até a carteira atual, de 2009-2010. Nos cinco biênios pesquisados, ao somarmos o número de empresas que compuseram a carteira de cada biênio, chegamos ao total de 157 organizações. Porém, curiosamente, foi possível perceber que houve um grande número de empresas que estiveram em mais de uma edição do Índice, o que reduziu este universo para 56 organizações. Ambas as visões – com 157 e 56 participantes– foram objeto de análise estatística, e trouxeram indicadores interessantes para esta pesquisa, e foram mostradas no final deste trabalho.

Como os critérios para elegibilidade das empresas componentes do ISE tem características voltadas às iniciativas socioambientais de cada uma delas, além de requisitos de qualidade de gestão e governança, tem-se uma amostra do que as organizações brasileiras de capital aberto tem procurado realizar com relação ao tratamento de riscos associados às

questões socioambientais e como eles atendem às expectativas principalmente de seus acionistas.

Objetivos específicos

- ✓ Mapear a importância da sustentabilidade corporativa no cenário de negócios atual;
- ✓ Identificar de que forma as empresas podem gerar valor sustentável aos seus acionistas dentro deste novo cenário;
- ✓ Identificar e analisar os riscos associados à sustentabilidade corporativa que devem ser objeto de tratamento pelas organizações dentro da perspectiva apresentada;
- ✓ Indicar mecanismos que possam atender a este tratamento dentro da ótica proposta;
- ✓ Mostrar como empresas brasileiras de capital aberto tem observado a aderência à estes mecanismos de tratamento de risco como diferenciais de negócio;

Importância do estudo

Os autores considerados nesta pesquisa fundamentam a importância da sustentabilidade corporativa como elemento de tomada de decisão estratégica das organizações atuais. Na opinião de VEIGA (2005), “há um novo requisito que exige ajustes em ultrapassadas concepções do desenvolvimento: a sustentabilidade ambiental do crescimento e da melhoria da qualidade de vida”. Num mercado cada vez mais competitivo, as empresas têm buscado melhores práticas de gestão para a criação de valor para o negócio. E estas práticas, como será tratado neste trabalho, consideram três pilares para o sucesso empresarial: o econômico, o social e o ambiental.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2008), o gerenciamento de riscos corporativos é um instrumento de tomada de decisão da alta administração que visa a melhorar o desempenho da organização pela identificação de oportunidades de ganhos e de redução de probabilidade e/ou impacto de perdas, indo além do cumprimento de demandas regulatórias. Da mesma forma, DAMODARAN (2009) entende que a boa gestão de risco está no cerne das empresas de sucesso, em todos os lugares.

A gestão de riscos em sustentabilidade está relacionada com riscos ambientais e sociais, com desdobramentos também nos riscos econômicos. As corporações tem sido pressionadas para endereçar sua performance nestes pontos. A sociedade espera das empresas uma atitude de maior responsabilidade e transparência (ALMEIDA, 2007). Segundo o IBGC (2007), assuntos relacionados à sustentabilidade podem tornar-se imensos fatores de riscos para uma organização.

Considerando todas estas questões, acredita-se que este estudo reflita uma necessidade do ambiente corporativo atual. O tema é novo e tem ganhado importância nas

grandes organizações em todo o mundo, como a pesquisa se propõe a mostrar. Com a relevância que o tratamento de riscos corporativos vem ganhando nos modelos de gestão atuais, olhar as duas faces do risco – negativa, ameaça; e positiva, oportunidade – sinaliza o potencial inovador da sustentabilidade nas organizações.

Delimitação do estudo

Este trabalho se enquadra na área de Tecnologia, Gestão e Inovação, linha de pesquisa em Gestão da Inovação e Informação Tecnológica. A sustentabilidade envolve, entre outros pontos, gestão ambiental no processo produtivo, qualidade do produto, segurança e qualidade de vida dos funcionários e solidez econômico-financeira do negócio, tudo permeado por um relacionamento transparente e ético da empresa com suas partes interessadas. Por conta de sua abrangência, a sustentabilidade, em geral, vem sendo confundida ou está limitada a ações assistenciais, filantrópicas ou de divulgação. Mostrar, contudo, todas as ameaças e oportunidades que fazem parte deste universo e as iniciativas para mitigarem-se os riscos e maximizarem-se as oportunidades iria exigir uma pesquisa bem mais abrangente. Esta foi a razão pela opção dos tipos de riscos relacionados na pesquisa e a escolha de alguns indicadores como representantes do tratamento destes riscos.

Este trabalho é de natureza aplicada ou tecnológica, uma vez que busca dar uma abordagem de sustentabilidade socioambiental ao gerenciamento de riscos e o retorno corporativo que isto significa. Há um objetivo exploratório no levantamento do número de empresas brasileiras componentes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e em suas iniciativas no sentido de estarem preparadas para as ameaças e oportunidades deste mercado.

O estudo envolve:

- ✓ Pesquisa bibliográfica;
- ✓ Levantamento de dados estatísticos em pesquisas e anuários recentes;
- ✓ Consulta a relatórios e pesquisas de institutos, associações e órgãos não-governamentais;
- ✓ Pesquisa nas páginas internet das empresas consideradas no escopo da pesquisa;

Metodologia utilizada

CRESWELL (1994) elenca os dois principais paradigmas de pesquisa como sendo qualitativo e quantitativo. O paradigma de pesquisa aqui utilizado será o qualitativo que, segundo COLLIS e HUSSEY (2005), é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas. Devido ao fato de ser um tema cuja discussão encontra-se em processo de amadurecimento no mercado, o que

será observado nesta pesquisa pode gerar frutos positivos para um novo olhar a respeito do assunto e provocar linhas de pensamento para o futuro.

Com base em VERGARA (1997), esta pesquisa é classificada como exploratória, por analisar o fenômeno nos mercados científico-acadêmico e corporativo. COLLIS e HUSSEY (2005) afirmam que, neste caso, o objetivo é procurar padrões, idéias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese. Os mesmos autores continuam: “em pesquisa exploratória, o foco é obter insights e familiaridade com a área do assunto para investigação mais rigorosa num estágio posterior”.

Também é descritiva e explicativa, pois serão expostos alguns pontos sobre o desenvolvimento sustentável a serem considerados no ambiente de projetos corporativos, estabelecendo relações de causa-efeito (pelo tratamento ou não dos riscos e oportunidades associados), o que poderá contribuir no entendimento sobre alguns dos fatores relacionados ao fenômeno. COLLIS e HUSSEY (2005) observam que este tipo de pesquisa descreve o comportamento dos fenômenos, identificando e obtendo informações sobre características de um determinado problema ou questão. VERGARA (1997) ainda classifica uma pesquisa como sendo de campo (survey), de laboratório, telematizada, documental, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação ou ainda estudo de caso. A pesquisa em questão será norteada como um estudo de caso, onde, mesmo que não haja um controle por parte do autor, ela torna-se atual e seus resultados podem ser relevantes mesmo que não possam ser generalizados. O estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento. Baseia-se em poucas unidades de investigação (VERGARA, 1997). E na visão de COLLIS e HUSSEY (2005), é uma metodologia fenomenológica.

Para o Estudo de Caso do Capítulo 3, escolheu-se o universo de empresas que compuseram a carteira de ações do ISE desde o início das atividades do índice. O período em questão inicia-se com a primeira seleção de empresas para o índice, em dezembro de 2005, e termina com a carteira atual, para o biênio 2009-2010. Ao contabilizarmos o número de empresas que compuseram as cinco edições do ISE até os dias de hoje, chegamos a um total de 157 empresas que disponibilizaram ações para a carteira do índice. Esta primeira contabilização foi chamada de Visão 1. Porém, algumas destas empresas estiveram presentes mais de 01 vez ao longo deste período. A partir deste ponto de vista, o número se reduz a 56 de empresas participantes ao longo de cinco edições índice. Esta contabilização foi chamada de Visão 2. Ambas as visões serão consideradas neste estudo, cujo objetivo é, dentro deste universo escolhido, avaliar as iniciativas sustentáveis de cada uma destas empresas no período considerado, como forma de tratamento de riscos associados à sustentabilidade.

Conforme já sinalizado no item “Objetivos Gerais”, foram escolhidos alguns indicadores de risco que este estudo considera relevantes para o tratamento de riscos de

sustentabilidade e, consequentemente, como geradores de valor sustentável para os acionistas das respectivas organizações. Os indicadores são:

- ✓ Certificação ISO 14001;
- ✓ Adesão ao GHG Protocol Brasil;
- ✓ Publicação de Relatórios de Sustentabilidade;
- ✓ Associação ao Instituto Ethos;
- ✓ Participação no Índice de Governança Corporativa Diferenciada;
- ✓ Participação no Dow Jones Sustainability Index;
- ✓ Resposta ao questionário do Carbon Disclosure Project;
- ✓ Assinatura dos Princípios do Equador (somente para Instituições financeiras);
- ✓ Associação ao CEBDS;
- ✓ Adesão ao Global Compact;

O passo seguinte será avaliar se cada uma das empresas componentes da carteira do ISE no período do estudo teve alguma iniciativa relacionada a cada um deles. Os indicadores que permitiram uma avaliação individual a cada nova composição da carteira do ISE, que considerou os biênios 2005-2006, 2006-2007, 2007-2008, 2008-2009 e 2009-2010, estão reunidos no Grupo 1. São eles:

- ✓ Certificação ISO 14001;
- ✓ Publicação de Relatórios de Sustentabilidade;
- ✓ Participação no Índice de Governança Corporativa Diferenciada;
- ✓ Participação no Dow Jones Sustainability Index;
- ✓ Resposta ao questionário do Carbon Disclosure Project;
- ✓ Adesão ao Global Compact;

O outro grupo, composto por indicadores que não puderam ser avaliados em cada um dos cinco biênios, é o Grupo 2. Desta forma, as informações disponíveis fazem referência apenas ao fato da empresa estar ou não vinculada a cada um deles. O Grupo 2 está listado abaixo:

- ✓ Adesão ao GHG Protocol Brasil;
- ✓ Associação ao Instituto Ethos;
- ✓ Assinatura dos Princípios do Equador (somente para Instituições financeiras);
- ✓ Associação ao CEBDS;

Para cada empresa que tratar os indicadores dos Grupos 1 e 2 serão atribuídos 2 pontos. No caso da Visão 1, onde 157 empresas são consideradas (incluindo as repetições – Tabela III.1), para cada biênio que uma empresa atender algum destes indicadores ela receberá 2 pontos. Por exemplo: se uma empresa estiver certificada pela norma ISO 14001 em 2006-2007 e 2008-2010, ela receberá 4 pontos.

Nos indicadores da Visão 2, com o universo de 56 empresas, apenas 02 pontos serão computados para cada uma que atender os indicadores do Grupo 2. Ao final, pretende-se estabelecer um ranking destas empresas, onde as 10 primeiras serão escolhidas para uma análise mais criteriosa, que envolverá alguns instrumentos de mercado que reconhecem a atuação das empresas com relação às iniciativas socioambientais.

Cabe observar que, especificamente no caso dos indicadores do Grupo 1, a empresa só receberá os pontos relativos ao atendimento a cada um destes indicadores se ela for componente da carteira do ISE naquele biênio. Outra observação importante refere-se às fusões e/ou aquisições que ocorreram entre empresas participantes ao longo deste período. No Capítulo 3, estes casos em particular serão sinalizados e os critérios aplicados serão esclarecidos.

Estrutura do trabalho

Esta pesquisa foi estruturada em três capítulos, de forma a articular o pensamento desde a importância da sustentabilidade corporativa até termos o foco nos indicadores de tratamento de riscos como elementos criadores de valor sustentável para os acionistas de uma empresa.

A Introdução apresenta uma visão geral ao tema, de forma a posicionar o leitor acerca do que está contido nos capítulos seguintes. Isto ocorre através da contextualização do tema, da exposição do problema, da relevância do assunto aqui apresentado, os objetivos gerais e específicos, a metodologia empregada e a delimitação da mesma, de forma a fornecer condições de uma melhor avaliação dos capítulos posteriores.

O Capítulo 1 apresenta aspectos teóricos gerais e considerações iniciais sobre a Sustentabilidade Corporativa, apoiando-se desde a evolução histórica do Desenvolvimento Sustentável até os novos conceitos que permeiam o ambiente corporativo atual, como o “Triple Bottom-Line”, Diálogo com Stakeholders, Investimento Socialmente Responsável, entre outros. Neste caminho, o Capítulo evidencia também a importância de alguns organismos nacionais e internacionais como fomentadores deste conceito nas organizações atuais, além de elementos importantes como os sistemas de gestão ambiental e os processos de normalização. Tais conceitos estão apoiados na abordagem de artigos e textos bibliográficos de autores nacionais e estrangeiros que consideram o tema como objeto de interesse.

A partir de tudo o que foi apresentado no Capítulo 1, o Capítulo 2 trata da associação entre Riscos e Sustentabilidade, conforme proposto por ANDERSON (2005). Inicialmente o trabalho apresenta a teoria acerca da gestão de riscos a partir da visão de autores importantes sobre o tema. Após chamar a atenção para a importância da gestão de riscos, o trabalho prossegue com o modelo proposto por HART (2006) como gerador de valor sustentável para os acionistas, que apresenta quatro dimensões que devem ser observadas pelas organizações no intuito de atingirem este propósito. Em seguida, são enumerados alguns riscos associados à sustentabilidade corporativa que endereçam o modelo de HART (2006). Riscos como o de boicote/reputação, danos ao ecossistema, crédito e financiamento, conformidade legal e pressão dos investidores são alguns dos relacionados neste Capítulo. Na sequência, o trabalho discute alguns mecanismos de mitigação e transparência que podem servir como tratamento aos riscos mostrados anteriormente, como a certificação ISO 14001, a publicação de Relatórios de Sustentabilidade e a implementação de Governança Corporativa.

O Capítulo 3 é um estudo de caso onde o universo de empresas que compuseram a carteira de ações do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE – entre 2005-2006 até 2009-2010 é analisado com relação a alguns indicadores de tratamento de riscos associados à sustentabilidade. A partir do modelo de HART (2006), os indicadores foram posicionados na estrutura de forma a sugerirem como as empresas brasileiras componentes desta carteira atendem o tratamento destes riscos como forma de criarem valor sustentável aos seus investidores. As análises mostram estatísticas por empresa e setores de negócio para cada um dos indicadores escolhidos. Este estudo tem o objetivo de mostrar de forma prática tudo aquilo que foi discutido teoricamente nos Capítulos anteriores.

Finalmente, a Conclusão faz uma síntese dos temas abordados e discutidos, apontando os respectivos resultados do estudo desenvolvido, a análise crítica do autor e a discussão das questões da pesquisa. O objetivo é, além de tirar lições do que foi pesquisado, entender que novos horizontes podem ser atingidos a partir deste estudo.

Capítulo I – A Sustentabilidade Corporativa

I.1 Desenvolvimento Sustentável e Desenvolvimento Econômico

Termo que passou a constar na agenda de governos em todo o mundo, o conceito de “desenvolvimento sustentável” abriga uma série de elementos. Segundo VEIGA (2005), o substantivo desenvolvimento e o adjetivo sustentável compõe, juntos, a noção de um dos mais generosos ideais surgidos no século passado e uma visão de futuro sobre a qual a civilização contemporânea necessita alicerçar suas esperanças. Para HAWKEN (2007), o movimento envolvendo as questões sócio-ambientais é o maior já surgido em toda a história da humanidade e se caracteriza por não se enquadrar em nenhum padrão anterior. O autor afirma que, “diferentemente de ideologias que possam ditar e justificar, o que existem são idéias, que questionam e libertam”. Ambos os autores sinalizam a importância das questões socioambientais no ambiente global atual, que são capazes de proporcionar uma visão de futuro através de idéias questionadoras do estado atual da humanidade, alicerçado em valores que necessitam ser discutidos.

Sempre foi comum, de acordo com VEIGA (2005), tratar desenvolvimento e crescimento econômico como sinônimos. O autor, citando FURTADO (2000), afirma que o desenvolvimento deve ser entendido como um processo de transformação da sociedade não só em relação aos meios, mas também aos fins. Desta forma, novas dimensões – econômicas e até éticas – enriqueceram a noção de desenvolvimento. VEIGA (2005) conclui dizendo: “fica patente que as políticas de desenvolvimento deveriam ser estruturadas por valores que não seriam apenas os da dinâmica econômica”. Esta nova percepção do desenvolvimento inclui as questões socioambientais, provocando nas instituições uma nova maneira de lidar com suas perspectivas futuras. Para o INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL (2010), é fundamental que exista uma consciência global que engaje todos num processo de desenvolvimento que tenha como meta a preservação do meio ambiente e do patrimônio cultural, a promoção dos direitos humanos e a construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa.

ROBERT (2003) entende que desenvolvimento significa uma melhoria da condição humana e pode continuar acontecendo infinitamente, ao contrário do crescimento, limitado ao uso de recursos. VEIGA (2005) diz que até o início dos anos 60 não se sentiu muito a necessidade de distinguir desenvolvimento de crescimento econômico, mas a renda per capita não poderia ser o único elemento na avaliação do grau de desenvolvimento. Quando surgiu o primeiro relatório do desenvolvimento humano em 1990, através do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o panorama já era completamente diferente. O autor entende que o crescimento da economia passara a ser entendido por muitos analistas como elemento de um processo maior, já que seus resultados não se traduzem

automaticamente em benefícios. Desta forma é possível concluir que o desenvolvimento poderia ser medido como uma mudança qualitativa significativa, e que geralmente acontece cumulativamente. Em resumo, enquanto no crescimento a mudança é quantitativa, no desenvolvimento ela é qualitativa.

VEIGA (2005) continua, afirmando que “o desenvolvimento não é uma coleção de coisas, mas sim um processo que produz coisas, e este processo de desenvolvimento pode expandir as capacidades humanas, sendo as pessoas tanto beneficiárias desse desenvolvimento como agentes do progresso e da mudança que provocam”. A discussão acerca da sustentabilidade socioambiental tem este perfil, de provocar a mudança, a expansão das capacidades humanas, visando o crescimento não apenas quantitativo, mas também qualitativo da sociedade. Outra abordagem dentro da mesma linha de raciocínio é proposta por Celso Furtado (2004): “Dispor de recursos para investir está longe de ser condição suficiente para preparar um futuro melhor para a massa da população. Mas quando o projeto social prioriza a efetiva melhoria das condições de vida dessa população, o crescimento se metamorfoseia em desenvolvimento”.

Esta visão de desenvolvimento e sustentabilidade para a massa da população guiou o estudo de PRAHALAD (2005) quando ele aborda a questão da riqueza na base da pirâmide, ou seja, as oportunidades que se abrem quando as instituições se voltam para a camada mais baixa da pirâmide social. Na visão do autor, é necessária “a co-criação de uma solução para o problema da pobreza. As oportunidades na base da pirâmide não podem ser disponibilizadas se grandes e pequenas empresas, governos, sociedade civil, organizações, agências de desenvolvimento, e os pobres não trabalharem em conjunto com uma agenda compartilhada. O empreendedorismo em grande escala é a chave. Esta abordagem irá desafiar os preconceitos sobre o papel e valor acrescentado de cada grupo e seu papel no desenvolvimento econômico na base da pirâmide”.

Para ZYLBERSZTAJN e LINS (2010), a intensificação dos conflitos étnicos e a violência urbana chamam a atenção para a necessidade de refletir sobre o impacto recíproco de longo prazo entre desenvolvimento econômico e social. Porém, os autores vislumbram, da mesma forma que PRAHALAD (2005), que “a incorporação ao mercado formal de grandes grupos humanos, anteriormente excluídos, cria oportunidades de negócios na chamada base da pirâmide”. A figura 1.1 mostra esta visão, unindo os grupos interessados em prol do desenvolvimento econômico e a transformação social, onde as empresas ocupam papel relevante.

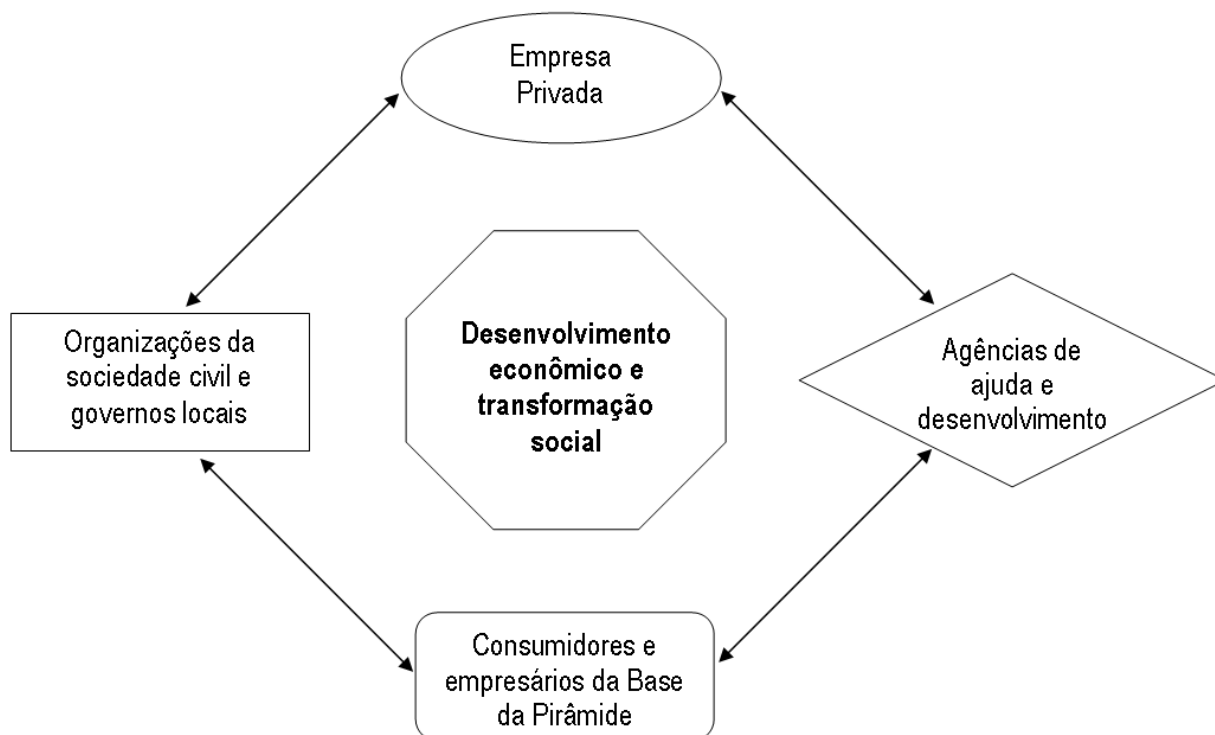


FIGURA I.1 – Desenvolvimento econômico e transformação social

Fonte: Adaptado de PRAHALAD (2005)

Ao citar o pensamento de Nicholas Georgescu-Roegen, VEIGA (2005) lembra que “no longo prazo, a economia será necessariamente absorvida pela ecologia”. Além das questões sociais observadas por PRAHALAD (2005), a ecologia e o meio ambiente devem também ser elementos desta nova economia. VEIGA (2005) estabelece que ainda há muita discussão sobre o assunto e que a hipotética conciliação entre o crescimento econômico moderno e a conservação da natureza não é algo que possa ocorrer no curto prazo, e muito menos de forma isolada. Mas já existe um movimento neste sentido, como veremos a seguir.

Entrando no aspecto mais empresarial, a idéia de sustentabilidade ainda carece de maior esclarecimento para muitos gestores, estando mais próxima de ser uma concepção do que propriamente um conceito. Na opinião de HART (2006), há poucas dúvidas de que sustentabilidade é um dos termos mais utilizados, porém menos entendidos de nossa época. O autor argumenta que a natureza ambígua e multidimensional da sustentabilidade pode ser enlouquecedora algumas vezes, embora seja uma de suas maiores atrações da perspectiva empresarial. De forma semelhante, MARQUES et al (2004) alegam que “a sustentabilidade não é, e nunca será, uma noção de natureza precisa, discreta, analítica ou aritmética, como qualquer positivista gostaria que fosse. Ela sempre será contraditória, pois nunca poderá ser encontrada em estado puro”. Desta forma, as organizações atuais tem buscado um melhor

posicionamento de seus negócios com relação a estas questões, pois entendem que o futuro de suas atividades empresariais devem estar, de alguma forma, relacionado com este conceito.

Para SAVITZ (2009) os líderes de negócio que compreendem apenas de maneira superficial a sustentabilidade, a encaram como algo que os desvia de seu principal propósito e pode gerar um mal-entendido: sustentabilidade não tem nada a ver com filantropia. O autor defende que não há nada de errado com a filantropia, mas o desejável é que a empresa sustentável conduza seus negócios de modo a gerar benefícios para todos os envolvidos, incluindo empregados, clientes, parceiros, comunidades onde opera e acionistas, entre outros.

De acordo com ALMEIDA (2007), o futuro das atividades empresariais se confunde com a sobrevivência dos recursos naturais e com a inclusão de mais da metade da população mundial no universo da cidadania, a chamada “base da pirâmide”. Esta visão de sustentabilidade como sendo uma transformação no modelo de negócios das organizações atuais será discutida a seguir.

1.2 Evolução histórica do Desenvolvimento Sustentável

Segundo VEIGA (2005), as ações humanas causam sérias agressões à natureza há pelo menos 35 milênios. O autor lembra que o declínio de muitas sociedades esteve ligado a processos erosivos decorrentes de devastação florestal. O caso mais evidente foi o desaparecimento da civilização maia clássica entre 800 e 900 d.C. Mas também na Grécia havia começado a surgir sinais de destruição por volta de 650 a.C., como consequência do excessivo pastoreio nas terras que não serviam para a agricultura.

Para HAWKEN (2007) a preocupação por direitos humanos também não é um fenômeno recente, e que, historicamente, os movimentos sociais surgiram inicialmente em resposta à injustiça e à corrupção. Ao lado da questão ambiental, os aspectos sociais foram também objeto de muitas discussões.

De acordo com CLEGG et al (2007), a origem histórica do termo “Ecologia” é localizada em 1866, quando Ernst Haeckel, zoólogo alemão e admirador do trabalho do naturalista Charles Darwin, combinou as palavras gregas “logos” - cujo significado é “o estudo de” – e “oikos” – que quer dizer “casa” ou lugar para viver”. Haeckel definiu ecologia, dentro do contexto da biologia, como sendo o estudo de todas aquelas complexas inter-relações referidas por Darwin como as condições de luta pela sobrevivência. Em sua essência, ecologia representa o corpo de conhecimento que observa as relações entre os organismos vivos e não vivos e seus ambientes orgânicos e inorgânicos.

HAWKEN (2007) lembra a importância de Darwin e seus contemporâneos da ciência natural, que transformaram o entendimento humano sobre a vida e, o mais importante, a mudança da nossa relação com os sistemas vivos. O autor, citando Donald Worster, sugere

que o século XIX pode ser chamado de “Era da Ecologia”, pela ciência e filosofia daquele momento que são fundamento para movimento ambiental dos dias atuais. ROBÈRT (2003) comenta que Darwin não falou sobre a sobrevivência do mais adaptado: ele falou sobre a sobrevivência dos que tinham mais capacidade de se adaptar. Isto significa que, se uma espécie quisesse ser bem-sucedida em um meio ambiente deveria se ocupar do apoio mútuo.

Na visão de LAGO e PÁDUA (2004), o termo ecologia não é usado em nossos dias apenas para designar uma disciplina científica, cultivada em meios acadêmicos, mas também para identificar um amplo e variado movimento social. Os autores concluem que, na sua evolução histórica, o pensamento ecológico ultrapassou muito os limites originais propostos por Haeckel. Dentro desta perspectiva, LAGO e PÁDUA (2004) entendem que existem no quadro do atual pensamento ecológico pelo menos quatro grandes áreas: ecologia natural, conservacionismo, ecologismo e ecologia social. Dentro desta linha de pensamento, é interessante prosseguirmos na análise da “ecologia social”. LOWY (2009) define o chamado “ecossocialismo” como uma corrente de pensamento e de ação ecológica que toma para si as conquistas fundamentais do socialismo, e LAGO e PÁDUA (2004) entendem que este conceito nasceu das próprias contradições reais engendradas pela sociedade urbano-industrial.

HART (2006) lembra que desde a época da Revolução Industrial as empresas tem se baseado na extração de matérias-primas baratas, na exploração de mão-de-obra em fábricas e na produção de grandes quantidades de resíduos e poluição. O autor ainda observa que assumia-se que a poluição era parte do processo de industrialização. As atenções estavam voltadas para o capital industrial, uma vez que os capitais humano e natural estavam disponíveis em tamanha abundância que não mereciam atenção como fatores restritivos ao desempenho industrial.

Porém, a partir das mudanças provocadas pela Revolução Industrial, os impactos ambientais e sociais do processo produtivo passaram a ser objeto de discussão para alguns pensadores da época. ZYLBERSZTAJN e LINS (2010) lembram que as últimas décadas do século XX se encarregaram mostrar uma nova face deste desenvolvimento, na medida em que a degradação ambiental e os desequilíbrios sociais entre nações e grupos humanos começaram a apresentar as contas a serem pagas pelas futuras gerações. HAWKEN (2007) comenta que o movimento pró meio ambiente começou na Inglaterra, impulsionado por uma série de campanhas de saúde pública durante a Revolução Industrial. Na década de 1860, os primeiros grupos dedicados à proteção da natureza foram organizados na Grã-Bretanha.

Na visão de TIGRE (2006), a mudança tecnológica constitui um elemento fundamental na obra de Karl Marx, tanto pela influência que tem no avanço da sociedade, quanto por seus impactos no processo de trabalho. O autor ainda observa que a preocupação de Marx com a questão tecnológica não estava restrita a seu papel na dinâmica econômica, mas visava principalmente analisar seus impactos sociais. Na mesma linha, LOWY (2010)

comenta que Marx afirma, em seu livro “O Capital”, que o sistema capitalista esgota as forças do trabalhador e as forças da terra. Ainda na mesma publicação, Marx afirma que o homem socializado e os produtores associados precisam governar a natureza de modo racional, por meio do controle coletivo em vez de um poder cego e gastar o mínimo de energia e em condições dignas à sua natureza humana. Poderíamos dizer que esse pensamento se assemelhava, naquele período, ao que chamamos de preceitos do desenvolvimento sustentável.

De acordo com GONÇALVES e MEURER (2006), os pensadores clássicos da administração baseavam seus estudos na consecução dos objetivos de forma eficiente, enfatizando-se estruturas e tarefas. Com o crescimento da atividade industrial, surgiram os primeiros impactos no ambiente, com a poluição ambiental decorrente das atividades executadas nas minas e nas unidades fabris. Esse ambiente insalubre e inóspito afetou a condição sanitária e física dos trabalhadores, criando-se condições para estudos que buscassem uma nova visão das organizações, onde o ser humano é o cerne. Para TACHIZAWA (2007), essa abordagem é o embrião da preocupação com a responsabilidade social e dos estudos acerca da cultura organizacional.

Theodore Roosevelt, vigésimo sexto presidente norte-americano, foi um líder que valorizou a integração homem-natureza. Algumas de suas mais efetivas conquistas foi com relação à conservação. Ele teve projetos de preservação às florestas do Oeste dos Estados Unidos, criou reservas ambientais para uso público e fomentou projetos de irrigação (THE WHITE HOUSE, 2010). Em um de seus pronunciamentos ao congresso americano, no dia 03 de dezembro de 1907, chamado “State of the Union Address – Part I” (TEACHING AMERICAN HISTORY, 2010), ele disse:

“A conservação de nossos recursos naturais e seu uso apropriado constituem um problema fundamental que é a base quase todo o problema de nossa vida nacional ... Mas deve existir a visão futura, deve existir a compreensão do fato de que desperdiçar e destruir nossos recursos naturais, despojar e exaurir a terra, ao invés de usá-la de modo a aumentar sua utilidade, arruinará a única prosperidade que temos o dever e o direito de legar ampliada e desenvolvida aos nossos filhos”

A preocupação com as gerações futuras e a finitude dos recursos naturais tem grande relação do que, futuramente, iria chamar-se de Desenvolvimento Sustentável. Este enfoque conservacionista e de preservação dos locais selvagens e dos ambientes naturais para áreas com finalidade de uso público era característico na América do Norte naquele momento, segundo CLEGG et al (2007).

Os autores contam também que na Europa haviam movimentos isolados em algumas regiões, mas foi apenas depois da Segunda Guerra Mundial que o ambientalismo ganhou apoio popular suficiente para tornar-se o nascente movimento social que atualmente manifesta-se como uma preocupação social dominante. SACHS (2008) segue na mesma linha, dizendo que a onda da conscientização ambiental pode ser parcialmente atribuída ao choque produzido pelo lançamento da bomba atômica em Hiroshima e à descoberta de que a humanidade havia alcançado suficiente poder técnico para destruir eventualmente toda a vida do nosso planeta.

LAGO e PÁDUA (2004) colocam que uma possível resposta para a demora na solidificação dos estudos referentes à causa socioambiental é que os efeitos da degradação ambiental antes da primeira guerra afetavam principalmente os trabalhadores, e que foi apenas no século XX que eles alcançaram também as classes mais favorecidas, refletindo-se no aumento da preocupação acadêmica sobre o assunto. Por outro lado, a Declaração Universal dos Direitos Humanos foi ratificada pelas Nações Unidas em 1948, com um adendo a um meio ambiente produtivo, seguro e limpo (HAWKEN, 2007). Boa parte da produção teórica sobre ecologia social começou a ser elaborado a partir da década de 1960, como consequência do imenso avanço internacional da produção industrial e da degradação ambiental, observado após a Segunda Grande Guerra (LAGO e PÁDUA, 2004).

Durante a segunda guerra mundial e nos 15 anos após o seu fim, a utilização de recursos naturais aconteceu em larga escala, sem a preocupação de seu esgotamento. Além disso, ainda havia pouco controle sobre o despejo de resíduos no meio ambiente por parte das indústrias. Um caso bastante conhecido é o de Minamata, no Japão. A tragédia ocorreu na década de 1950, após mais de 20 anos de instalação da Chisso Fertilizer Co. Ltd. - uma das maiores indústrias do Japão, que produzia fertilizantes químicos, resinas sintéticas, plásticos e compostos químicos. Os resíduos das atividades industriais eram despejados nas águas da baía e a população de Minamata, que alimentava-se de peixes provenientes desta baía, foi contaminada. De acordo com BISINOTI e JARDIM (2009), ficou oficialmente reconhecido que mais de 2.000 pessoas foram diretamente contaminadas, sendo que ocorreram mais de 1.000 óbitos e um total de mais de 12.000 pessoas reivindicaram ter a doença.

De acordo com BARBIERI e SIMANTOB (2007), um impulso importante para a percepção dos problemas ambientais do pós-guerra deveu-se ao movimento empreendido por Rachel Carson no início da década de 1960 contra o DDT – Dicloro Difenil Tricloroetano. Carson foi uma escritora, cientista e ecologista norte-americana que lançou em 1962 o livro “Primavera Silenciosa”, onde questiona o uso do DDT, até então considerado uma inovação de grande utilidade para a humanidade pela sua eficiência no combate às pragas da agricultura e aos insetos propagadores de doenças epidêmicas. Foi cunhado como “elixir da morte” pela escritora, que buscava mudar a maneira como as pessoas viam o mundo natural. LAGO e

PÁDUA (2004) afirmam que o livro causou grande comoção na opinião pública e abriu, por assim dizer, o debate popular sobre este tema. Para HAWKEN (2007), o argumento da autora se fixou na tradição por justiça social e ambiental que estendeu as preocupações sobre saúde ambiental iniciadas na Revolução Industrial. Esta publicação pôs pela primeira vez uma ambientalista em rota de colisão com a indústria moderna, e aumentou o conceito do movimento ambiental da conservação para a inclusão de direitos humanos e de todos os seres vivos (HAWKEN, 2007). Iniciava-se, pois, o enfrentamento aos grandes grupos empresariais.

Em 1968 nasce o Clube de Roma, um pequeno grupo reunindo profissionais dos campos diplomático, industrial, acadêmico e da sociedade civil, que visavam a discussão de questões internacionais de longo prazo e, em particular, aquelas que diziam respeito ao consumo ilimitado de recursos em um mundo cada vez mais interdependente. Em 1972, o grupo de notáveis publica seu primeiro relatório, intitulado “Os limites do crescimento”, sob a supervisão de cientistas do Massachusetts Institute of Technology, que teve grande impacto na comunidade internacional, projetando o esgotamento destes recursos em um breve espaço de tempo, caso esta exploração continuasse a ocorrer de forma irresponsável e voraz. A idéia do relatório era explorar um número de cenários futuros e as oportunidades para que a sociedade pudesse conciliar, de forma sustentável, o progresso com as restrições ao uso desenfreado do meio ambiente. O relatório vendeu mais de 12 milhões de cópias em mais de 30 línguas (THE CLUB OF ROME, 2010). Um dos trechos do relatório afirma: “sob a premissa de que não haverá nenhuma ação mais efetiva no sistema atual, o crescimento industrial e da população mundial certamente irão parar no próximo século, no mínimo”. Sob a avaliação atual, esta análise feita nos anos 1970 pode parecer muito pessimista, entretanto, esta visão contribuiu para a criação de uma atmosfera de preocupação com problemas ambientais futuros com os quais iríamos nos deparar.

Segundo HART (2006), na década de 1970 as grandes corporações, de um modo geral, não se preocupavam com as questões ambientais. O clássico artigo de FRIEDMAN (1970) para o New York Times evidenciava o pensamento vigente acerca da responsabilidade social corporativa. Nele o autor afirma que, em uma sociedade livre, há apenas uma única responsabilidade social do negócio: usar seus recursos e criar iniciativas para aumentar seus lucros. HART (2006) diz que parecia claro que, nesta época, as preocupações sociais ou ambientais só serviam para reduzir estes lucros. Mas havia, por parte dos governos, uma preocupação de forçar as empresas a mitigar seus impactos negativos, e algumas agências foram criadas neste período com esta intenção. Uma das mais conhecidas é a norte-americana Environmental Protection Agency - EPA, criada em 1970 exatamente para controlar os poluidores que ameaçavam o meio ambiente e atingiam a saúde humana, estabelecendo novos critérios para guiar os americanos na construção de um ambiente mais limpo (EPA, 2010). HART (2006) observa que, neste período, a pressão sobre as empresas

por meio de multas, penalidades e outros instrumentos aumentaram, o número de processos que visavam impedir a aprovação de projetos considerados inaceitáveis devido a seus impactos ambientais e sociais cresceram bastante, e as companhias se convenceram de que as questões sociais e ambientais eram necessariamente problemas caros, quase sempre envolvendo advogados e litígios.

O ano de 1972 pode ser considerado um marco para a gestão sócio-ambiental, com a Conferência de Estocolmo das Nações Unidas para o Meio Ambiente, segundo SACHS (2008). Nesse encontro, com países do mundo todo, concluiu-se que o mundo deveria aliar a atividade econômica com a preservação do meio ambiente. A reunião de Estocolmo foi de muita importância para consolidar a temática ambiental no sistema internacional e resultou em um plano de ação com recomendações detalhadas para os governos em como influenciar o impacto humano no meio ambiente. A partir deste evento, o programa de meio ambiente das Nações Unidas, localizado em Nairóbi, Quênia, foi iniciado. SACHS (2008), afirma que esta conferência colocou a dimensão do meio ambiente na agenda internacional. Ele cita também que esta conferência foi precedida pelo encontro Founex, de 1971, implementado pelos organizadores da Conferência de Estocolmo para discutir, pela primeira vez, as dependências entre o desenvolvimento e o meio ambiente.

Segundo VEIGA (2005), tudo indica que a expressão “desenvolvimento sustentável” foi publicamente empregada pela primeira vez em agosto de 1979, no simpósio das Nações Unidas sobre as inter-relações entre recursos, ambiente e desenvolvimento, realizado em Estocolmo, e no qual W. Burger apresentou um texto intitulado “a busca de padrões sustentáveis de desenvolvimento”. Mas a idéia só começou a ganhar corpo quando a World Conservation Strategy – WCS - afirmou pretender “alcançar o desenvolvimento sustentável por meio da conservação dos recursos vivos”. O primeiro relatório do WCS, “World Conservation Strategy: living resource conservation for sustainable development” (WCS, 2010), trazia a expressão em seu próprio subtítulo. Mas foi em 1987 que o termo ganhou notoriedade, quando a presidente da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, Gro Harlem Brundtland, caracterizou o desenvolvimento sustentável como um conceito político. O relatório “Nosso futuro comum” (BRUNDTLAND, 1987) foi, segundo VEIGA (2005), intencionalmente um documento que teve esta finalidade. O autor faz algumas restrições a esta definição, pois “ver os seres humanos apenas em termos de necessidades, como a definição de desenvolvimento sustentável presente no pioneiro manifesto “Nosso futuro comum” é fazer uma idéia muito insuficiente da humanidade”. Porém, nos dias atuais, esta é a definição mais difundida do termo na sociedade.

Para HART (2006), as regulamentações que surgiram na década de 1970 geraram uma inquietação para as empresas na década de 1980. Não havia ainda um mecanismo colaborativo entre agências e empresas. A atitude reinante ainda tendia a ser mais

reativa que pró-ativa, onde o problema era tratado no “final da linha” e não no início do processo produtivo. Isto é reforçado por ROBÈRT (2003), que diz que no final da década de 1980 o debate público sobre ambientalismo era de confronto e fragmentado. Todo o problema ambiental era tratado caso a caso, na medida em que surgisse e durava o tempo do interesse dos meios de comunicação de massa pelo assunto. As pessoas culpavam apontando o dedo: a ala ambientalista para os líderes empresariais e políticos, os industrialistas para os políticos e ambientalistas e os políticos para os outros políticos.

Porém acidentes continuaram ocorrendo em plantas industriais. Foi o caso do desastre com a Union Carbide na Índia, em dezembro de 1984. Segundo o BHOPAL INFORMATION CENTER (2010), a tragédia ocorreu devido ao escapamento de um gás letal de um dos tanques da Union Carbide India Limited - UCIL – na cidade de Bhopal, na Índia. Os números são de aproximadamente 3.800 mortes e milhares de outras com seqüelas permanentes. ESTY e WINSTON (2008) lembram que este episódio desfez o futuro da Union Carbide, que foi absorvida pela empresa Dow Chemicals.

Outro acidente de grandes proporções foi o ocorrido com o petroleiro Exxon Valdez, em 1989, na costa do Alasca. De acordo com a BBC BRASIL (2010), este fato causou um dos maiores derramamentos de petróleo da história, com cerca de 41 milhões de litros derramados, afetando cerca de 2 mil quilômetros de costa. Há estudos recentes que revelam que a população de focas na região ainda corresponde à metade de antes do acidente, e várias espécies de patos se tornaram mais raras. Além disso, a concentração de componentes químicos tóxicos do petróleo continuaria alta o suficiente para causar danos às ovas dos peixes nativos.

A partir deste momento, um elemento que surge neste processo é o gerenciamento da qualidade. As companhias japonesas adotavam processos de melhoria contínua “kaizen” no sistema gerencial, dando poder aos funcionários para melhorar seus processos de trabalho. Para HART (2006), a confluência dos movimentos de qualidade e meio ambiente foi uma casamento celestial: a partir deste momento ficou claro para as empresas que prevenir a poluição e outros impactos negativos era mais barato e eficaz do que tratar as consequências de atividades mal conduzidas. Este também é o pensamento de ZYLBERSZTAJN e LINS (2010), quando atribuem a questão da sustentabilidade no meio empresarial como decorrência natural da gestão da qualidade, pois esta representaria uma evolução da qualidade do produto, processo e cadeia de suprimento em prol da qualidade ambiental e social, todas associadas ao desempenho de longo prazo das organizações.

GONÇALVES e MEUER (2004) afirmam que as discussões ocorridas nas décadas de 1970 e 1980 criaram um ambiente favorável para o grande salto em relação à consciência ambiental experimentado na década de 1990. Um novo comportamento foi implantado e um novo paradigma global foi criado, no qual o homem deve ter, a todo instante

em qualquer atividade, a preocupação com o ambiente, para que este lhe responda de maneira sistematicamente favorável. O principal encontro naquela década foi a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada na cidade do Rio de Janeiro em 1992. O encontro, conhecido como Rio '92, contou com a participação dos principais chefes de estado e líderes mundiais, e foi fruto da Assembléia Geral da Organização das Nações Unidas, em 1988. Este encontro produziu a “Agenda 21”, que consiste, basicamente, em um plano de ação para implantar as decisões daquela Conferência, e também produziu a declaração do Rio sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, com recomendações para a preservação do meio ambiente. SACHS (2008) diz que nos 20 anos decorridos entre as conferências de Estocolmo e a do Rio, alcançou-se um substancial progresso em termos da institucionalização do interesse pelo meio ambiente, com o lançamento do Programa do Meio Ambiente da ONU e com o avanço na proteção do meio ambiente global por uma série de tratados internacionais.

A Agenda 21 foi adotada por mais de 178 países e cobre praticamente todos os pontos importantes para um futuro sustentável, indo desde a agricultura e a biodiversidade até o lixo tóxico e eco turismo (UN, 2010). A importância do papel da sociedade civil para o desenvolvimento sustentável continua a ser enfatizada pela Comissão de Desenvolvimento Sustentável, uma divisão das Nações Unidas que foi criada em 1992, em consequência da implementação das diretrizes da Agenda 21. É importante salientar que este momento trouxe o ambiente corporativo para o debate, com grande participação empresarial na Rio '92.

Como é descrito por GOMES (2009), as hipóteses científicas da interferência humana no sistema climático começaram a sinalizar a necessidade de mudanças na agenda política internacional para que contemplassem tal problema. O reconhecimento da atmosfera como um bem público global motivou a discussão internacional e a criação, em março de 1994, do Regime Internacional de Mudança Climática. Os governos participantes do regime - ou signatários, chamados de “Partes”, passaram a se reunir anualmente através das Conference of the Parties - COPs, com o objetivo de discutir a melhor forma de lidar com o problema e de acompanhar a implementação das decisões, uma vez que o ato de assinar a convenção não significa que os países envolvidos estejam de acordo em resolver imediatamente o problema, mas sim de estabelecerem discussões para formatar soluções para enfrentar o problema.

O autor continua, dizendo que a terceira destas reuniões ocorreu em dezembro de 1997, em Kyoto. Foi nesta ocasião que se estabeleceu o Protocolo de Kyoto que, em encontros seguintes, continuou sendo discutido e aprimorado. O Protocolo de Kyoto, criado especificamente para tratar a redução das emissões de gases de efeito estufa, foi adotado por consenso na COP-3 com o objetivo de fortalecer a resposta da comunidade internacional à mudança climática e limitar os volumes de emissão de Gases e efeito estufa – GEE, também conhecidos por Greenhouse Gases – GHG, para os

países industrializados, responsabilizados pelo início da interferência humana no clima há 150 anos.

GOMES (2009) ainda afirma que, de acordo com resoluções do Protocolo, estes países juntamente com os países desenvolvidos devem desempenhar as seguintes atividades: 1) estabelecer medidas para limitar as emissões de GHG; 2) promover adaptações para futuros impactos de mudança climática; 3) enviar informações ou comunicações nacionais sobre seus inventários de emissões de gases de efeito estufa e programas de mudança climática ao secretariado da Convenção; 4) incentivar e promover transferência de tecnologia; 5) cooperar pesquisas científicas e tecnológicas; e, 6) oferecer treinamento e educação para a conscientização do público em geral sobre a mudança climática e seus impactos.

O Protocolo de Kyoto também criou três mecanismos que flexibilizam o cumprimento das metas de redução de emissão:

- ✓ Emissions Trading - ET: Regime internacional de troca de emissões onde os países industrializados podem comprar e vender créditos de emissões entre si. Desde que cumpridas as metas estipuladas, estes países podem negociar o excedente de redução de emissões como créditos comercializáveis;
- ✓ Joint Implementation - JI: Projetos de geração de unidades de redução de emissões a partir do financiamento de projetos feitos por países desenvolvidos e outros do Anexo I em outros países, também desenvolvidos, onde os custos das atividades de redução das emissões ou o sequestro de CO₂ sejam menores;
- ✓ Clean Development Mechanism - CDM ou Mecanismo de Desenvolvimento Limpo - MDL, que permite aos países em desenvolvimento atingirem o desenvolvimento sustentável através de projetos financiados por países desenvolvidos.

Coube a cada país o cumprimento de sua meta, onde os governos deveriam implementar políticas domésticas que envolvam as empresas privadas no atendimento deste objetivo. Assim, abriu-se a possibilidade da criação de projetos inseridos nos mecanismos do Protocolo, surgindo novos negócios. O protocolo entrou em vigor no ano de 2005. Segundo ANDERSON (2005), o protocolo foi ratificado por 140 países, e, desde então, as organizações destes países passaram a enfrentar o risco de regulação que seria necessário ao atendimento da redução dos gases de efeito estufa.

Em 1997, a “Earth Summit + 5”, uma sessão especial da Assembleia Geral das Nações Unidas, foi realizada para rever e avaliar a implementação da Agenda 21. Entre seus objetivos principais, pode-se citar o reforço dos compromissos para o desenvolvimento sustentável e definir as prioridades futuras. O encontro de Joanesburgo em 2002 - Earth

Summit +10 - reuniu milhares de participantes, incluindo chefes de estado, delegados e líderes de organizações não-governamentais, empresas e outros grandes grupos para trazer a atenção mundial e direcionar ações no sentido de superar os desafios, entre eles: melhoria da vida dos seres humanos, conservação dos recursos naturais em um mundo com um grande aumento populacional, demanda por comida, água, energia e serviços de saúde. O encontro de Joanesburgo foi uma oportunidade para os líderes adotarem passos concretos e identificar alvos tangíveis para uma melhor implementação da Agenda 21.

Um marco para as questões climáticas foi a publicação do 4º relatório do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas, cuja sigla em inglês IPCC, órgão que reúne os mais renomados cientistas especializados em clima do mundo. O relatório publicado em 2007 informa que a temperatura da Terra não pode aumentar mais do que 2º C, em relação à era pré-industrial, até o final deste século, ou as alterações climáticas sairão completamente do controle. Para frear o avanço da temperatura, é necessário reduzir a concentração de gases de efeito estufa na atmosfera, já que são eles os responsáveis por reter mais calor na superfície terrestre.

Diminuir a emissão de gases de efeito estufa implica modificações profundas no modelo de desenvolvimento econômico e social de cada país, com a redução do uso de combustíveis fósseis, a opção por matrizes energéticas mais limpas e renováveis, o fim do desmatamento e da devastação florestal e a mudança de nossos hábitos de consumo e estilos de vida. Isto tem impacto direto no modelo de negócios das empresas, uma vez que as decisões globais são motivadoras de legislações e novos tipos de conduta que obrigam nova postura das empresas. Além disso, a pressão da sociedade por empresas de perfis sustentáveis muda a forma de como as organizações poderão oferecer seus produtos e serviços.

Em dezembro de 2009 foi realizada a 15ª Conference of the Parties – COP 15- em Copenhagem, Dinamarca. Este encontro foi cercado de enorme expectativa por diversos governos, ONGs, empresas e pessoas interessadas em saber como o mundo vai resolver a ameaça do aquecimento global à sobrevivência da civilização humana. A expectativa foi de que pudéssemos ter um acordo climático global com metas quantitativas para os países ricos e compromissos de redução de emissões que pudessem ser mensurados, reportados e verificados para os países em desenvolvimento.

A COP 15 pretendeu trabalhar com o princípio das responsabilidades comuns, porém diferenciadas. Isso significa que os países industrializados, que começaram as suas emissões mais cedo e lançam uma quantidade maior de CO2 e outros gases de efeito estufa na atmosfera em função de seu modelo de crescimento econômico, devem arcar com uma parcela maior na conta do corte de carbono. Para os países em desenvolvimento, por sua vez, a idéia era que se comprometessem a reduzir o aumento de suas emissões, optando por um

modelo econômico e mais sustentável. Isso tem reflexo direto em países como Brasil, Índia e China, por exemplo, para que possam se desenvolver sem impactar o clima, diferentemente do que fizeram os países ricos no passado.

Mesmo com todo o cenário atual conspirando a favor de cuidados com aspectos sociais e ambientais nas grandes organizações mundiais, ainda existe o risco de acidentes, e em proporções bastante sérias. Em abril de 2010 aconteceu um dos mais graves acidentes ambientais da história, quando a plataforma Deepwater Horizon da British Petroleum – BP - explodiu no golfo do México, matando 11 operários. Na época do acidente, o vazamento foi estimado em 800 mil litros - 5.000 barris - de petróleo por dia, segundo informações do O GLOBO ON LINE (2010). Ainda segundo informações do jornal, este pode ser o maior desastre ambiental da história dos Estados Unidos provocado por vazamentos de petróleo.

O vazamento do petroleiro Exxon Valdez, citado anteriormente, que despejou cerca de 41 milhões de litros de óleo em uma área de vida selvagem no Alasca, tinha sido o mais prejudicial. Porém, em outra reportagem do jornal O Globo de 19 de junho de 2010 (O GLOBO, 2010), a estimativa já era um vazamento de 60.000 barris de petróleo por dia. O fato é que desastres ambientais como este não provocam apenas estragos contra o meio ambiente e à vida de pessoas envolvidas acidente. Os impactos negativos de um acidente destas proporções abalam gravemente a economia do setor, a imagem e a reputação das empresas causadoras do desastre, acarretando prejuízos econômicos decorrentes da queda nas vendas ou do valor das ações nas bolsas de valores. Lidar com esse risco, segundo BOURSCHEIT (2010), é uma arte que as companhias ainda não sabem.

Os eventos aqui discutidos traçam um perfil da trajetória da sociedade global na busca por um desenvolvimento que possa ser sustentável economicamente, socialmente e ambientalmente. São marcos de um movimento gradativo da sociedade no intuito de equilibrar organizações, pessoas e meio ambiente. A sustentabilidade surge então como um elemento de grande apelo nas empresas, motivada pelos diversos agentes influenciadores e interessados neste processo – governo, sociedade, fornecedores, entre outros – que vem mudar o ambiente de negócios e a geração de valor corporativo.

Um marco importante para o Brasil nesta trajetória será a Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável em 2012, no Rio de Janeiro. A Cúpula da Terra “Rio + 20” tem entre seus objetivos garantir o compromisso político renovado para o desenvolvimento sustentável, avaliar os progressos na direção compromissos acordados em nível internacional neste sentido e endereçar desafios novos e emergentes. A Cúpula também incidirá sobre dois temas específicos: a economia verde, no âmbito da erradicação da pobreza e o desenvolvimento sustentável, e um padrão institucional para o desenvolvimento sustentável (UNCSD, 2010).

I.3 Conceitos importantes sobre Sustentabilidade Corporativa

I.3.1 Responsabilidade Social Empresarial - RSE / Sustentabilidade Corporativa

Para o INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL (2010), o conceito da Responsabilidade Social Empresarial - RSE, também conhecida como Responsabilidade Social Corporativa - RSC, está relacionado com a ética e a transparência na gestão dos negócios e deve refletir-se nas decisões cotidianas que podem causar impactos na sociedade, no meio ambiente e no futuro dos próprios negócios. Responsabilidade Social Empresarial, portanto, diz respeito à maneira como as empresas realizam seus negócios: os critérios que utilizam para a tomada de decisões, os valores que definem suas prioridades e os relacionamentos com todos os públicos com os quais interagem.

O conceito de RSE, de certa forma, está associado ao termo “Sustentabilidade Corporativa”, onde a atividade das empresas desenvolve-se em um contexto socioambiental que condiciona a qualidade e a disponibilidade de dois tipos fundamentais de capital: o natural e o humano. Tal atividade busca a geração de valor para seus investidores, e a longevidade dos negócios da organização, da mesma forma que a RSE. ZYLBERSZTAJN e LINS (2010) lembram que sustentabilidade corporativa não deve ser confundida com ações ambientais ou sociais isoladas conduzidas por empresas, muitas vezes por intermédio de organizações separadas da estrutura principal, como fundações de propósitos específicos. O conceito aqui proposto não tem nenhuma relação com ideais de caridade e filantropia, apesar de ambas terem seu valor e importância para a sociedade. Porém, ao contrário da filantropia, a idéia é que a RSE / Sustentabilidade Corporativa esteja diretamente relacionada aos fatores críticos de sucesso, indicadores de desempenho e cadeia de valor das organizações.

A RSE pode permitir, além da melhoria de imagem da empresa, o aumento de vendas, a atração e retenção de talentos na empresa, o acesso a capital, o gerenciamento de riscos e o acesso a mercados (LYRA, GOMES E JACOVINE, 2009). Os autores salientam que é importante sublinhar que aquelas que assumem a RSE como estratégia empresarial podem obter benefícios mais amplos do que o originalmente imaginado. O INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL (2010) considera que a responsabilidade social está se tornando cada vez mais fator de sucesso empresarial, o que cria novas perspectivas para a construção de um mundo economicamente mais próspero e socialmente mais justo.

De acordo com o COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE (2010), a responsabilidade social das organizações nasce de um contexto internacional em que temas como direitos humanos, direitos do trabalho, meio ambiente e desenvolvimento sustentável ganham vulto na discussão entre os países membros das Nações Unidas, resultando em diretrizes que, de certa forma, orientam a formulação conceitual da RSE no âmbito principalmente empresarial. Entre os principais documentos internacionais inspiradores para a RSE, o Compêndio destaca a Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU, a

Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho e a Declaração do Rio e Agenda-21, da ONU, que tratam do meio ambiente, desenvolvimento sustentável e erradicação da pobreza.

Segundo o COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE (2010), enquanto países de outros continentes sofreram forte influência do governo para a adoção da RSE, nos países latino-americanos, o impulso para o tema teve origem na mobilização do empresariado e da sociedade civil organizada. Hoje em dia praticamente todos os países na América Latina possuem organizações que promovem e fomentam a RSE. No universo empresarial latino-americano, sua atuação social tem origem histórica na filantropia. Quando o tema apareceu, a maioria das organizações empresariais declarou que as empresas já eram socialmente responsáveis havia mais de 150 anos e que esta era uma nova maneira de denominar a contribuição social das empresas na comunidade. As empresas estavam considerando uma única dimensão da RSE: a relação da empresa com a comunidade, influenciada por uma cultura da ética católica, onde a caridade e ajuda social era a forma pela qual as empresas se relacionavam com a sociedade e se comprometiam com seu desenvolvimento.

Não é possível fazer uma análise sem entender qual é o entorno em que atuam essas empresas nesta região: a falta de transparência dos atos públicos e privados, a grande desigualdade social e a péssima distribuição de renda geram instabilidades institucionais e demandas sociais que aumentam suas desvantagens competitivas de longo prazo. É neste cenário que as empresas devem operar e traçar suas estratégias comerciais. Esta realidade política, econômica e social faz com que as empresas não só devem assumir o desafio de serem globalmente rentáveis, competitivas, eficientes para gerarem a riqueza necessária, mas também assumir as expectativas que a sociedade tem a respeito de sua responsabilidade na superação dessas limitações sociais (COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE, 2010).

Para o INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL (2010), ao adicionar às suas competências básicas um comportamento ético e socialmente responsável, as empresas adquirem o respeito das pessoas e das comunidades que são atingidas por suas atividades e gratificadas com o reconhecimento e o engajamento de seus colaboradores e a preferência dos consumidores. Ainda, segundo o mesmo Instituto, as empresas são importantes agentes de promoção do desenvolvimento econômico e do avanço tecnológico que está transformando rapidamente o planeta numa aldeia global. Com a crescente interdependência de todos, o bem-estar da humanidade depende cada vez mais de uma ação cooperativa local, regional, nacional e internacional.

O COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE (2010) afirma que o Brasil pode ser considerado líder em RSE na região, concentrando os maiores avanços no assunto. Ele destaca os seguintes exemplos:

- ✓ O papel de destaque no campo da normalização nacional da Responsabilidade Social - A ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) lançou, em 2004, a norma de RS brasileira – a ABNT NBR 16001, uma das poucas normas nacionais de RS do mundo.
- ✓ O papel de destaque na co-coordenação de desenvolvimento da futura norma internacional de RS: ISO 26000 - O reconhecimento à liderança da ABNT e aos avanços do Brasil no campo da Responsabilidade Social – RS - contribuiu para que a ABNT fosse eleita, juntamente com a entidade normalizadora da Suécia, para a liderança do Grupo de Trabalho de RS da ISO, responsável por coordenar o processo de desenvolvimento da futura norma internacional de RS - ISO 26000.
- ✓ O papel do setor financeiro brasileiro na promoção da RSE com o lançamento, em 2005, do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE - da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (Bovespa), o quarto índice deste tipo no mundo, ao lado do Dow Jones Sustainability Index – DJSI (USA-1999), FTSE4Good (Inglaterra – 2001) e índice SRI da JSE (África do Sul – 2004).
- ✓ pela liderança na adoção dos Princípios do Equador. Três anos depois do lançamento dos Princípios do Equador, o Brasil continua sendo o único representante dos países emergentes no acordo, com a adesão, no ano passado, de quatro bancos de capital nacional.
- ✓ pela criação de fundos éticos de investimento, a exemplo do Fundo Verde do Unibanco e dos Fundos Ethical, do Banco Real/ABN Amro, bem como pela adoção de critérios socioambientais na concessão de crédito.
- ✓ O Brasil também está entre os quatro países com mais certificações na norma SA 8000 no mundo, após Itália e China, e alterna o terceiro lugar com Índia.
- ✓ O papel de fomentador no meio empresarial das Metas do Milênio e do Pacto Global da ONU. O Brasil tem o maior número de empresas signatárias do Pacto.
- ✓ A crescente publicação de relatórios com informações socioambientais por um número cada vez maior de empresas brasileiras.
- ✓ O crescente número de países latino-americanos que adaptaram os Indicadores Ethos de RSE - como instrumento de auto-avaliação da gestão socialmente responsável de seus associados - à realidade de seus países. A Argentina como sendo a primeira a traduzir os indicadores para o espanhol, facilitando a tarefa dos demais países latino-americanos. No Brasil, em 2006, 642 empresas responderam aos Indicadores Ethos.

Confirmando o que foi colocado até aqui, o DOW JONES SUSTAINABILITY INDEXES (2010) entende que a sustentabilidade corporativa é uma aproximação de negócio para criar valor de longo prazo ao investidor. Para ZYLBERSZTAJN e LINS (2010), a Sustentabilidade Corporativa pode ser vista como uma etapa na busca pela excelência de

gestão, correspondendo ao desafio de ter empresas economicamente viáveis, ambientalmente corretas e socialmente justas.

I.3.2 Diálogo com os “Stakeholders”

FREEMAN (1984) define stakeholder como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado por uma corporação ou suas atividades. A mesma idéia é defendida por BARBIERI (2007), quando considera stakeholders como grupos com interesses na empresa, que afetam de algum modo o seu desempenho. O autor, citando Max Clarkson, completa que stakeholders são pessoas ou grupos que tem ou reivindicam propriedades, direitos ou interesses numa empresa e nas suas atividades presentes, passadas e futuras. BARBIERI (2007) diz que a palavra stakeholder como sinônimo de parte interessada já era usada na literatura administrativa desde a década de 1960. Porém a popularidade do termo, segundo o autor, veio em 1984 com a obra de R. Freeman sobre estratégia empresarial.

ELKINGTON (1997) identifica dois tipos de grupos de stakeholders: o primário, cuja participação continuada é vital para a sobrevivência da empresa; e o secundário, que influenciam ou afetam a empresa, bem como são influenciados por ela, mas que não estão engajados em transações com essa empresa e não são essenciais para a sua sobrevivência. Segundo MARQUES et al (2004), discernir os stakeholders, entender as características que regem as relações com eles, agir preventivamente quanto aos riscos e proativamente quanto às oportunidades passam a ser, portanto, capacidades básicas para as empresas. Elas devem ainda perceber não somente as dimensões econômicas, sociais e ambientais de suas atividades, mas também as relações entre tais dimensões.

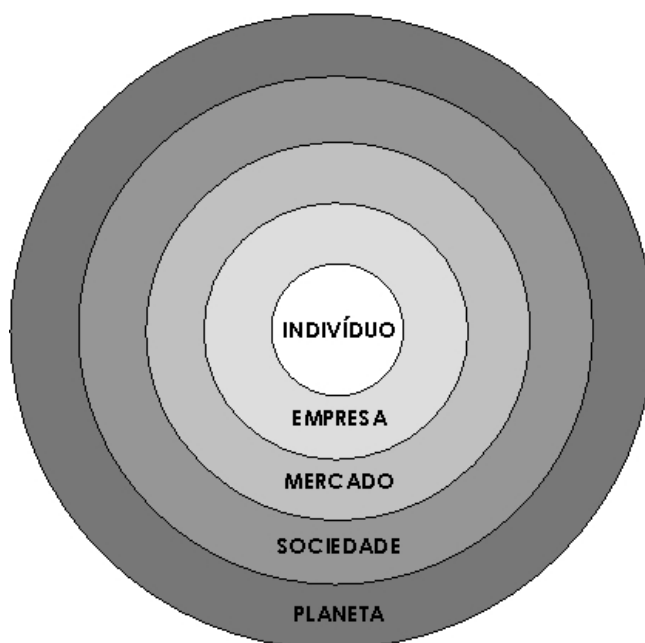


FIGURA I.2 – Biograma de stakeholders

Fonte: MARQUES et al (2004)

A Figura 1.2 ilustra as dimensões em que as empresas estão inseridas. Na visão de MARQUES et al (2004), os stakeholders se situam nas diversas camadas, caracterizadas pela natureza das formas de fazer valerem os interesses de cada um. Com os stakeholders de mercado, as relações se regem principalmente pela competição; com os da sociedade, pela cooperação. Os stakeholders do planeta impõem seus interesses. Os indivíduos que trabalham nas empresas buscam o atendimento de suas necessidades e anseios de vida. Nesse ambiente, as dimensões formam um todo, que só pode ser compreendido a partir dos referenciais da vida.

ESTY e WINSTON (2008), ampliam esta discussão, identificando os stakeholders mais comuns:

- ✓ Consumidores – questionam o que faz parte da composição dos produtos que adquirem e se o consumo é seguro para a sua família e o meio ambiente;
- ✓ Clientes de Business to Business - B2B – demandam que os fornecedores revelem como é o seu processo produtivo;
- ✓ Funcionários – desejam alinhar seus valores pessoais e profissionais e querem saber quais são os valores da empresa onde trabalha;
- ✓ Bancos – levam em consideração as variáveis ambientais em suas decisões de concessão de crédito;
- ✓ Seguradoras – passaram a encarar os riscos ambientais como ameaças aos seus negócios;
- ✓ Analistas dos mercados de ações – estudam o desempenho ambiental como sinal de qualidade gerencial;

Na medida em que avançamos no século 21, os riscos e oportunidades enfrentadas pelos líderes corporativos tornam-se mais complexos e imprevisíveis. Compreender e responder apropriadamente para um desenvolvimento sustentável é um desafio real. De acordo com o STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES (2010), o compromisso das empresas com os stakeholders não é um fenômeno recente. Desde a metade da década de 1980 a comunicação e o diálogo entre as corporações e seus principais stakeholders - investidores, funcionários, clientes, comunidades, governos, entre outros – vem sendo desenvolvida através de encontros com investidores, pesquisas de satisfação, consulta às comunidades e mapeamento regulatório. Esta relação rapidamente tornou-se uma ferramenta vital para desenvolver e compreender o que a sustentabilidade significa para as empresas e como ela pode contribuir para a criação de valor e a viabilidade de suas operações. LOVINS (2010) entende que o sucesso em qualquer negócio depende do fato da empresa ser aquela com a qual as pessoas queiram fazer negócio e se sintam bem. O autor continua, dizendo que

se a empresa cometer erros, principalmente em termos ambientais e cada vez mais em questões sociais, perderá seu apelo e sua licença de funcionamento, o que poderá significar o fim da mesma.

Em razão da abrangência desta avaliação, as organizações, segundo o STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES (2010), frequentemente começam definindo um pequeno grupo de stakeholders com quem visam estabelecer um compromisso. O mapeamento destes stakeholders pode variar, e novos atores podem surgir a qualquer momento. HART e SHARMA (2004) chamam a atenção para uma tendência que pode ser perigosa para as empresas: focar sua gestão apenas nos stakeholders conhecidos e poderosos, aqueles que impactam diretamente nas atividades da organização. Grupos na periferia da rede de stakeholders de uma empresa podem ganhar muita importância. Para tratar este risco, é essencial que a empresa seja pró-ativa na busca destes novos atores que foram ignorados em um primeiro momento. Os autores acrescentam que, no intuito de sobreviverem e competirem no futuro, as empresas devem considerar estes aspectos para identificar novos modelos de negócio e oportunidades.

Esta é a linha seguida pelo mapeamento de stakeholders proposto por SAVAGE et al (1991), que sugerem duas avaliações críticas: analisar o potencial desses stakeholders em ameaçar a organização e em cooperar com ela. Sendo assim, surgem quatro classes de stakeholders, conforme a figura I.3.

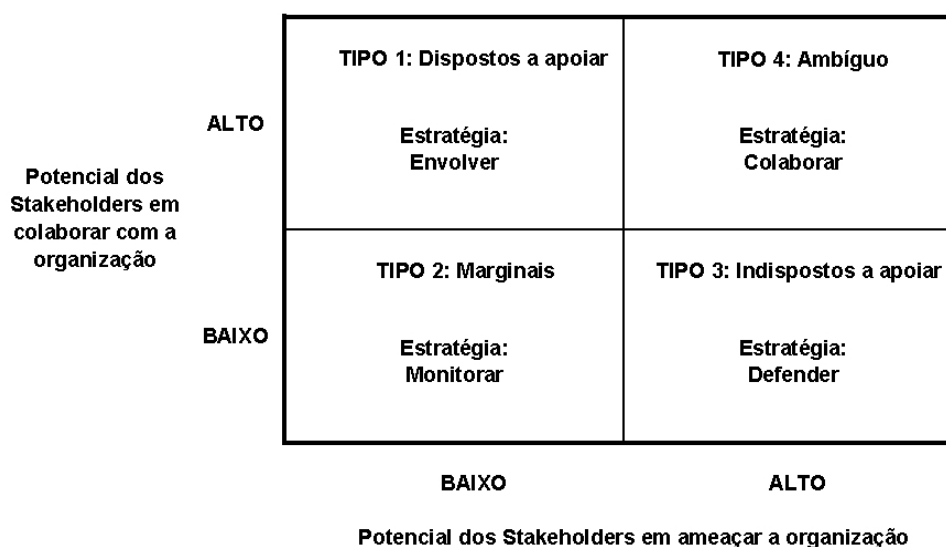


FIGURA I.3 – Diagnóstico dos tipos de stakeholders

Fonte: Adaptado de SAVAGE et al (1991)

Analisando a figura I.3, temos os seguintes elementos:

- 1) Stakeholders dispostos a apoiar – possuem baixo potencial em ameaçar e alto potencial em cooperar.
- 2) Stakeholders marginais – não são nem altamente ameaçadores, nem especialmente cooperadores.
- 3) Stakeholders indispostos a cooperar – possuem alto potencial de ameaça, mas baixo potencial em cooperação.
- 4) Stakeholders ambíguos – têm alto potencial em ameaçar, assim como em cooperar.

Estas quatro estratégias – envolver, monitorar, defender e colaborar – definem o grau de tratamento que a empresa deve dedicar aos seus stakeholders. As ameaças a que as empresas estão sujeitas na relação com suas partes interessadas pode se transformar em oportunidade, dependendo de como a organização lida com cada um de seus stakeholders. Estar constantemente atento às expectativas deste público e fazer com que ele agregue benefício ao seu negócio é um desafio para as empresas nos dias atuais.

Como sinaliza SAVAGE et al (1991), o potencial do stakeholder em cooperar, às vezes, é ignorado, porque a análise geralmente enfatiza tipos e magnitudes de ameaças de stakeholders. O potencial para a cooperação do stakeholder é particularmente relevante, porque ele pode levar as companhias a unir forças com outros stakeholders, resultando numa melhor administração dos meios de negócios. Frequentemente, quanto mais dependente o stakeholder for, maior é a vontade de cooperar.

As empresas, ao focar no potencial dos stakeholders-chave para ameaçar e cooperar, podem evitar a implementação de planos opostos aos planos dos stakeholders, reconhecer suas necessidades emergentes, modificar planos para envolvê-los e desviar problemas associados à organização (SAVAGE et al., 1991).

ESTY e WINSTON (2008) afirmam que as pressões vindas destes stakeholders podem afetar drasticamente o destino de uma empresa e determinar a alocação de recursos a projetos. Quando falamos de meio ambiente, ESTY e WINSTON (2008) apresentam cinco categorias principais de stakeholders que se preocupam com esta questão:

- ✓ Definidores de regras do jogo: reguladores do governo e grupos de defesa do meio ambiente – estes são novos atores que monitoram o desempenho ambiental: ONGs, mídia, entre outros.
- ✓ Geradores de idéias / líderes de opinião: academia
- ✓ Parceiros de negócios: fornecedores, clientes de B2B
- ✓ Consumidores e comunidades: autoridades nas esferas locais e público em geral

- ✓ Investidores e avaliadores de risco: analistas de mercado de ações e Bancos

O CERES (2010), no relatório Investor Guide to Climate Risk, de 2004, propõe dez medidas a serem adotadas pelo investidor com relação ao risco climático. Entre elas está o diálogo com stakeholders. Neste ponto, o Ceres diz que os investidores institucionais podem empregar várias formas de comunicação e de diálogo para obter as informações de risco climático das corporações. Um dos meios mais eficazes é através do apoio e patrocínio das resoluções dos acionistas sobre as mudanças climáticas. Muitas empresas concordaram em produzir relatórios e instaurar o diálogo. LYRA, GOMES e JACOVINE (2009) lembram que, interligando uma visão baseada nos valores principais de sustentabilidade, a empresa desenvolve uma estratégia que claramente define a sua relação ética com seus stakeholders. Esse processo permite definir o que a empresa quer e direciona para o que a empresa deve fazer.

Muitos acadêmicos têm argumentado que as organizações deveriam ser socialmente responsáveis e voluntariamente buscar formas de satisfazerem seus stakeholders-chave para evitar ações adversas (SAVAGE et al 1991). LYRA, GOMES e JACOVINE (2009), comentam que nunca se obterá um consenso público do diálogo com stakeholders mas, ao trazer pessoas com interesses diversos para a discussão, os gestores podem ter uma visão mais clara das tendências sociais, ambientais, éticas e políticas na sociedade. E isso poderá servir de orientação de para onde os mercados irão no futuro. Este comportamento de parceria entre as empresas e seus stakeholders que podem, segundo ZYLBERSZTAJN e LINS (2010), ser gerador de oportunidades.

I.3.3 Ética e transparência nos negócios

Na visão do INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL (2010), a ética nos negócios ocorre quando as decisões de interesse de determinada empresa também respeitam o direito, os valores e os interesses de todos aqueles que, de uma forma ou de outra, são por elas afetados. Estes, como vimos no tópico anterior, são os stakeholders. Assim, uma empresa pode oferecer o melhor produto ou serviço imaginável para seus consumidores e clientes, mas não estará sendo ética em suas relações com a sociedade se, por exemplo, no desenvolvimento de suas atividades não se preocupar com a poluição que gera no meio ambiente. Este ponto também é observado por ZAJDSZNAJDER (2001), quando afirma que as forças mais tradicionais, como defesa do consumidor e da proteção ecológica, avançaram dentro do ambiente de negócios ao lado de outras tendências atuais que tem direcionado as empresas para uma conduta mais ética. O autor considera até que o movimento em prol da intensificação da ética nos negócios seja uma resultante parcial do movimento de defesa dos direitos dos consumidores e do movimento ecológico.

Transparência é outro conceito que muito tem a ver com ética, segundo o INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL (2010). Para o Instituto, a falta de transparência na condução dos negócios pode prejudicar não só clientes e consumidores, mas também a própria empresa. Se ela sonega, por exemplo, uma informação importante sobre seus produtos e serviços, poderá ser responsabilizada, mais tarde, por omissão. LYRA, GOMES e JACOVINE (2009), citando Tapscott e Ticoll, também falam sobre a transparência no contexto da visão corporativa: “Empresários vêem a transparência como uma ameaça ou oportunidade. Alguns a combatem ou fogem a ela. Outros acreditam que trarão melhores resultados aos acionistas se alinharem abertamente os seus negócios com os interesses dos stakeholders, extraíndo vantagens no percurso”.

Para a DELOITTE (2010), o relacionamento entre empresas, acionistas, investidores institucionais, entidades financeiras e outros investidores está diretamente relacionado à crescente demanda por transparência, quer seja através dos canais de disponibilização de informações, quer seja pela existência de um Código de Ética e Conduta. Segundo pesquisa realizada pela empresa em 2009 (DELOITTE, 2010), 79% dos investidores presentes no estudo necessitam dos canais formais e informais para avaliar corretamente o valor das companhias presentes em seus portfólios. E, nesse contexto, as empresas precisariam realmente intensificar as várias práticas de governança para se tornarem mais atraentes para os seus investidores.

O novo contexto econômico caracteriza-se por uma rígida postura dos clientes. Na expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado, e que atuem de forma ecologicamente responsável, existe uma cobrança por parte da sociedade para que a empresa tenha uma boa reputação (TACHIZAWA, 2007). ELKINGTON (1997) comunga da mesma opinião, ao afirmar que, não importa o quão bem sucedidas algumas empresas podem ser em suas estratégias discretas para mascarar o que estão fazendo ou pretendem fazer, a maioria dos negócios tende a operar cada vez mais em um ambiente de alta visibilidade.

LARKIN (2003) observa que a empresa deve estar sempre atenta ao mercado e tratar seus stakeholders com inteligência. A autora continua, afirmando que é fundamental que a empresa também seja transparente em suas iniciativas, tornando pública suas atividades de boa conduta. LYRA, GOMES e JACOVINE (2009), citando Melo Neto, afirmam que esse novo perfil garantirá à empresa um crédito junto à opinião pública. Entretanto, gerenciar reputação é tarefa mais ampla do que apenas utilizar recursos de marketing para melhorar a imagem. Exige comprometimento de toda a empresa com os valores humanos: ético, transparência, respeito ao meio ambiente e Responsabilidade Social.

I.3.4 “Triple Bottom-Line” - TBL

A idéia do “triple bottom line” - TBL, proposta por ELKINGTON (1997), firmou-se como um elemento norteador de muitas estratégias corporativas em todo o mundo. O “triplo resultado”, em tradução livre, diz que o sucesso futuro no mercado dependerá da capacidade de uma empresa individual atingir simultaneamente não somente o pilar tradicional da lucratividade - prosperidade econômica, mas também dois novos pilares: qualidade ambiental - proteção ao meio ambiente - e justiça social.

Assim, as organizações devem desenvolver suas estratégias de negócio respeitando estas três dimensões e, desta forma, promover o desenvolvimento sustentável. Na realidade, o que o TBL propõe é algo que, intrinsecamente, já seria indissociável, pois o econômico não poderia existir sem o social, que por sua vez não poderia existir sem o ambiental. Para ZYLBERSZTAJN e LINS (2010), “não existe sistema produtivo que funcione sem capital financeiro, capital natural e capital humano bem articulados e em doses adequadas”. Na mesma linha, HAWKEN (2007) pontua que “duas lentes que irão dominar nosso futuro tentam compreender nosso passado: justiça social e o relacionamento da humanidade com o planeta”.

Neste sentido, ao propor o TBL, ELKINGTON (1997) procura dar ênfase às decisões estratégicas das organizações. Para o autor, guiar as empresas na direção da sustentabilidade exigirá mudanças drásticas no desempenho da linha do TBL. O autor entende que o TBL tem um relacionamento direto com sete revoluções estratégicas que são importantes na transição do capitalismo sustentável. São elas:

- Mercados, cujo direcionador será a competição;
- Valores, onde questões sociais e humanas passam a ter maior importância nas decisões corporativas;
- Transparência, onde as empresas cada vez mais deverão se comunicar com seus públicos;
- Tecnologia de ciclo de vida, onde as organizações irão se preocupar com o impacto de suas atividades produtivas em todos os níveis;
- Parcerias, não apenas entre as próprias empresas, mas com todo um novo universo de stakeholders;
- Tempo, utilizando uma visão maior de futuro, com maior uso da criatividade e inovação;
- Governança Corporativa, uma vez que a visão estratégica da sustentabilidade é responsabilidade da alta direção de uma empresa;

Na visão da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo - BOVESPA, o TBL envolve a avaliação de elementos ambientais, sociais e econômico-financeiros de forma

integrada. Para ELKINGTON (1997), sustentabilidade empresarial significa assegurar o sucesso do negócio em longo prazo e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade em um meio ambiente saudável e uma sociedade estável. Para o autor, este termo reflete todo um conjunto de valores, objetivos e processos que uma companhia deveria focar com o objetivo de criar valor econômico, social e ambiental, e minimizar qualquer dano resultante desta atuação. Há uma relação entre os componentes deste “tripé” com a sociedade dependendo da economia e a economia dependendo do ecossistema global, cuja saúde representa o “resultado”, ou “bottom line”. A Figura I.4 ilustra a idéia original de ELKINGTON (1997).

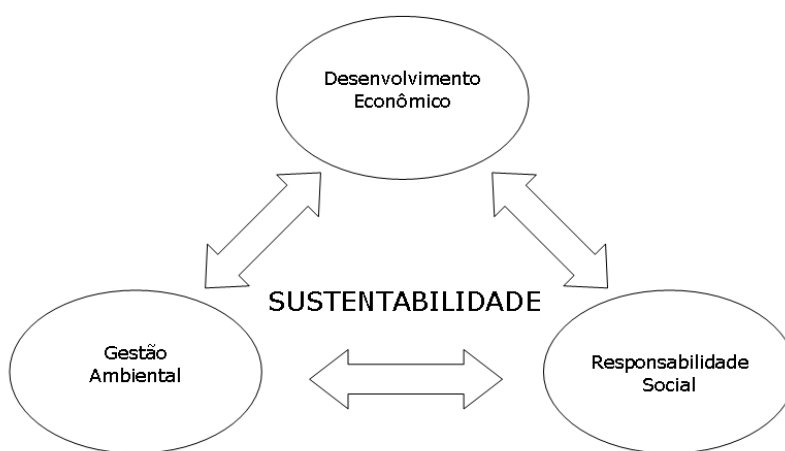


FIGURA I.4 – Os três pilares da sustentabilidade

Fonte: Adaptado de ELKINGTON (1997)

Na figura I.4, relação entre cada um dos três elementos é o fator que os torna indissociáveis. O resultado desta relação direta seria a própria idéia de sustentabilidade corporativa. A dimensão social é voltada para a sustentabilidade social, onde a organização deve buscar a responsabilidade social empresarial. Conforme foi discutido anteriormente, a responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparência da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona, além do estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade. Para ALMEIDA (2002), é fundamental o envolvimento destas partes interessadas no negócio da organização. A organização não opera de forma isolada da sociedade, e para se formular estratégias é necessário que se compreenda valores e benefícios dos que se beneficiam da atividade da empresa ou que são afetados por ela.

Na dimensão econômica, a organização deve ter como objetivo minimizar todas as pressões competitivas, mantendo o equilíbrio da economia e levando em conta padrões éticos para a relação entre rentabilidade e comportamento socialmente responsável. Segundo

SOARES (2006), citando ANDRADE (2006), o principal desafio das organizações na dimensão econômica é a criação de valor sustentável sem sacrificar lucro e valor para o acionista, além da obrigação moral versus oportunidade de crescimento.

Finalmente, a dimensão ambiental está relacionada com os impactos sobre sistemas naturais, incluindo ecossistemas, solos, ar e água. Toda organização socialmente responsável procurará reduzir impactos negativos causados por suas operações e amplificar os impactos positivos. Uma organização ambientalmente responsável deve respeitar as leis ambientais, os órgãos de fiscalização e adotar ferramentas de gestão voltadas para a maximização e preservação ambiental. As organizações devem garantir a sustentabilidade ambiental em suas atividades através de iniciativas ecoeficientes. Para isso, é necessário que o enfoque das ambições humanas seja redirecionado de crescimento de produção para consumo sustentável.

O entendimento da RSE como uma nova forma de gestão da empresa, que diz respeito à busca de uma relação ética, transparente e de qualidade com todos seus públicos de relacionamento e incorpora as três dimensões da sustentabilidade – ambiental, econômica e social – de forma integrada, é apenas recente. Gradativamente, um conjunto maior de empresas passou a trabalhar com este conceito mais amplo de RSE, buscando aplicá-lo em sua gestão e arraigá-lo em sua cultura, mas, ainda é pequeno o número de empresas latinas que, de fato, conseguiram fazer esta transformação (COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE, 2010).

Com a disseminação do termo TBL e a associação destas práticas ao resultado – “bottom-line” – da empresa, o cenário corporativo sofreu grande modificação e novos elementos passaram a fazer parte da rotina das empresas.

I.3.5 Princípio da precaução

De acordo com SCHMIDHEINY (1992), a incerteza científica sobre as questões envolvendo as mudanças climáticas não deve ser usada como pretexto para adiar medidas que evitem uma degradação maior e irreversível do meio ambiente. Uma solução geralmente endossada pela maioria dos governos e por um número crescente de empresas é adotar o “princípio da precaução”.

Segundo SETZER (2007), inicialmente, o termo precaução apresenta o sentido de mera prevenção. A prevenção difere da hipótese atual, que participa de uma filosofia de prudência e responsabilidade, requerendo uma conduta razoável frente à incerteza científica. Incorporando a precaução por meio do “princípio da precaução”, o direito passa a tomar medidas a fim de minimizar a superveniência de um eventual dano futuro, mesmo que no presente não se imagina ocorrer.

Neste cenário, o princípio da precaução coloca-se como a recomendação de que, diante da possibilidade de uma atividade causar um dano grave e irreversível, a incerteza sobre a magnitude do impacto ou sobre a relação de causalidade entre a atividade e o perigo que poderá se caracterizar, não dispense a adoção de medidas que visem a evitar o dano. Ele é cabível quando os dados científicos são tão insuficientes que não é possível aplicá-los, quando a ausência de parâmetros não permite qualquer extrapolação ou quando as relações de causa-efeito são pressentidas, mas não demonstradas. Nestas situações, as instâncias de decisão políticas são colocadas perante o dilema de atuar ou não atuar ou, mais precisamente, de escolher entre um risco e outro.

SETZER (2007) ainda diz que o princípio da precaução propõe-se à importante missão de salvaguardar o ambiente planetário antes que haja certeza sobre constatações científicas. Sua concepção inovadora, mas de fácil compreensão, pois decorre de um bom senso, é chamada quando há uma confrontação entre a Ciência - e suas incertezas - e o Direito - o direito do ambiente. Na prática, chama-se a atenção para uma perspectiva de cuidado, cautela e gestão, com vistas a minimizar, e se possível evitar, a ocorrência de danos e a ofensa a valores como a manutenção da vida no planeta, que inclui a saúde humana e a conservação do meio ambiente. Este é o campo do princípio da precaução e de sua aplicação como instrumento de análise de riscos.

Na perspectiva do desenvolvimento sustentável, ESTY e WINSTON (2008) afirmam que os franceses cultuaram em sua constituição o direito a um ambiente seguro e saudável, e inseriram o princípio da precaução em seu regime regulatório. Quando consideramos os riscos envolvidos em um cenário socioambiental para as empresas, a precaução surge como prevenção a possíveis impactos no negócio. Mas não devemos descartar o fato de utilizarmos a precaução também a nosso favor, antecipando-se ao cenário negativo através de soluções inovadoras que possam contribuir com os negócios da empresa.

I.3.6 Investimento Socialmente Responsável - SRI

O Investimento Socialmente Responsável, ou Social Responsible Investment – SRI, possui uma longa história, segundo ANDERSON (2005), mas apenas recentemente tem um impacto significativo nos negócios. O autor lembra que, mais recentemente, eventos como a guerra do Vietnã e o Apartheid na África do Sul foram grandes impulsos ao SRI, quando os clientes e investidores evitaram empresas que estavam associadas com estes acontecimentos. Este movimento tem potencial para ter impacto significativo na estratégia de gerenciamento de riscos de sustentabilidade. O COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE (2010) reconhece que há alguns anos iniciou-se uma tendência mundial de investidores procurarem empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis para aplicar seus recursos. Tais aplicações consideram que empresas sustentáveis geram valor para o acionista no longo prazo, pois

estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais. Essa demanda veio se fortalecendo ao longo do tempo e hoje é amplamente atendida por vários instrumentos financeiros no mercado internacional.

Segundo ANDERSON (2005), os primeiros fundos ligados à SRI excluía empresas envolvidas em um certo tipo de negócio ou atividade. Isso aconteceu, por exemplo, com setores como tabaco, armas de guerra, energia nuclear e bebidas alcoólicas. De certa forma, isto ainda existe nas ações atuais, mas o foco é mais abrangente, buscando avaliar o papel da empresa nas áreas ambiental e social. Avaliações positivas nestes aspectos credenciam as empresas para serem elegíveis. O autor ainda lembra que o movimento pelo SRI tem o potencial de ter impactos significantes na estratégia de gerenciamento de riscos de sustentabilidade. Primeiro pelo fato das ações de uma empresa serem menos negociadas e amargarem queda nos índices de investimento devido à sua má reputação. Em segundo lugar, há um consenso no mercado em valorizar-se a relação entre o desempenho corporativo com relação à sustentabilidade e os resultados financeiros.

ANDERSON (2005) afirma que as ações de empresas excluídas de fundos SRI terão menor poder em atrair investimentos, o que reflete em menor demanda e, conseqüentemente, menor valor de suas ações. Atualmente há vários tipos de serviços e fontes de informação que transparecem as fraquezas de uma empresa no campo da sustentabilidade, dando uma visão maior nos registros sociais, éticos e ambientais. Tais serviços selecionam as empresas principais em um grupo para estarem incluídas em seus índices de sustentabilidade.

Segundo BARBOSA (2007), Os fundos de investimento socialmente responsáveis e os índices de sustentabilidade utilizam duas técnicas principais para avaliar as ações que compõem as suas carteiras. A primeira delas é o “screening”, onde empresas de alguns setores, considerados prejudiciais, são excluídas do universo elegível para compor o índice como, por exemplo, empresas dos setores de cigarros, bebidas, jogos de azar e suprimentos militares. A outra é a “best of class” onde as empresas de determinado setor são classificadas de acordo com a avaliação de práticas sustentáveis e aquelas consideradas líderes em sustentabilidade são eleitas para compor a carteira do fundo ou do índice.

SPARKES e COWTON (2004) sustentam que os investidores socialmente responsáveis deveriam adotar uma postura mais ativa em relação à gestão das empresas, valendo-se do direito de representação dos acionistas. Desta forma, os autores ressaltam que a técnica de seleção “best of class” é mais condizente com o ativismo, pois estimula a mudança de comportamento, ao invés de evitar-se completamente o investimento em determinados setores. Mesmo assim, os autores destacam que o screening é a técnica mais utilizada. Outra crítica dos autores reside no fato de que a exclusão de setores inteiros reduz a diversificação e, portanto, oportunidades potenciais de crescimento. Portanto, com a utilização

de “screening” negativo, os investidores socialmente responsáveis deveriam estar dispostos a obter menor rentabilidade em seus investimentos. Alguns fundos tentam compensar a menor diversificação, em função da ausência de setores inteiros, aumentando a exposição a setores de alta correlação com o setor excluído. Por exemplo, uma maneira de reduzir o efeito de redução na diversificação devido ao “screening” é compensar a exclusão de empresas da indústria de cigarros com aumento de participação do setor de alimentos, em função da correlação entre os setores (SPARKES e COWTON, 2004).

Segundo ANDERSON (2006), tradicionalmente ações relacionadas a investimentos socialmente responsáveis não tem a mesma performance de outras ações. Investimentos em iniciativas sociais e ambientais eram vistos como custo, o que poderia reduzir os lucros e resultar em ações de menor valor. Porém esta impressão tem mudado, e fundos ligados à performance social e ambiental das empresas podem ter altos ganhos. Os investidores privados e institucionais precisam de um índice global, racional, consistente, flexível e com capacidade de investimento para comparar a performance de seus investimentos em sustentabilidade. Sendo independente e confiável, seria a base para fundos e derivativos focados em empresas sustentáveis.

Para BARBOSA (2007), a criação de índices de sustentabilidade nos mercados de capitais serviram de estímulo para a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas, especialmente o pioneiro Dow Jones Sustainability Index – DJSI - nos Estados Unidos, em 1999, o FTSE4Good, no Reino Unido, em 2001, e, no Brasil, o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE – da Bovespa, criado em 2005. Vale lembrar também a recente criação em novembro de 2008 pela Nasdaq do Nordic Sustainability Index, composto por 50 empresas nórdicas. A avaliação da carteira será realizada pela GES Investment Services, fornecedora de serviços sobre aplicações responsáveis e levará em conta aspectos ambientais, sociais e de governança.

De acordo com o COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE (2010), nos últimos anos, questões como desempenho sócio-ambiental e governança corporativa passaram a fazer parte do vocabulário de gestores brasileiros. As crises éticas enfrentadas por gigantes internacionais como Enron e WorldCom mostraram a fragilidade de demonstrativos financeiros e auditores independentes para garantia de transparência, o que fortaleceu o setor de SRI. Na abordagem do Compêndio, a experiência brasileira com SRI teve início em janeiro de 2001, quando o Unibanco lançou o primeiro serviço de pesquisa para fundos verdes. Os relatórios do banco, contendo informações sociais e ambientais de empresas listadas na Bovespa, destinavam-se exclusivamente aos fundos socialmente responsáveis no exterior. No final de 2001, o Banco Real ABN Amro lançou os Fundos Ethical FIA, os dois primeiros fundos SRI em mercados emergentes. Em 2004, o Banco Itaú lançou o fundo Itaú Excelência Social, com foco no desempenho na área de responsabilidade social corporativa.

O conceito de SRI é importante dentro deste trabalho, pois posiciona o interesse de um perfil de investidores pelas companhias de capital aberto com iniciativas reais nos campos social e ambiental.

I.3.7 Inovação tecnológica

De forma bastante objetiva, é importante frisar a diferença entre os binômios invenção-inovação e técnica-tecnologia. De acordo com TIGRE (2006), a tecnologia pode ser definida como conhecimento sobre técnicas, enquanto as técnicas envolvem aplicações desse conhecimento em produtos, processos e métodos organizacionais. O autor também esclarece que invenção refere-se à criação de um processo, técnica ou produto inédito, porém, não possui uma aplicação comercial efetiva. A inovação ocorre exatamente com a aplicação prática de uma invenção. Para SANTOS (2003), não há inovação sem invenção, assim como não há técnica sem tecnologia.

Como referência conceitual e metodológica para analisar o processo de inovação, vamos utilizar as definições do MANUAL DE OSLO (2009), da Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento – OCDE. São quatro os tipos de inovações propostos pelo Manual: produtos, processos, marketing e mudanças organizacionais. As inovações de produto significam mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços, incluindo bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. Já inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição existentes. Na questão relacionada ao marketing, o Manual diz que este ponto envolve a implementação de novos métodos, incluindo entre outros mecanismos, a própria promoção do produto. Finalmente, com relação às mudanças organizacionais, está a implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.

BARBIERI (2007) lembra que são os avanços no campo da ciência e tecnologia que irão possibilitar o surgimento de novos produtos e processos que aumentem a eficiência dos recursos produtivos e reduzam os níveis de poluição. Porém, vale lembrar que um processo de inovação depende das características do setor, das oportunidades tecnológicas existentes e percebidas, da acumulação de conhecimento e de outros fatores, como subsídios públicos para o fomento de pesquisas e difusão de tecnologias. Com o posicionamento da importância do processo de inovação tecnológica e a caracterização de seus tipos, este conceito será importante no momento de analisarmos as oportunidades criadas pela sustentabilidade corporativa no modelo de negócios das empresas.

I.4 Organismos nacionais e internacionais

I.4.1 CERES

O Ceres é uma rede de investidores, organizações ambientais e outros grupos de interesse público trabalhando com empresas e investidores no sentido de enfrentar os desafios da sustentabilidade como a mudança climática global. Como missão, o Ceres busca a integração da sustentabilidade nos mercados de capitais para a saúde do planeta e seu povo. De acordo com ESTY e WINSTON (2008), grupos como o Ceres insistem em mais transparência dos riscos financeiros associados à mudança climática.

O acidente envolvendo o petroleiro Exxon-Valdez em 1989 forçou a revisão do custo ambiental de se fazer negócios, deixando evidente que as empresas não estavam fazendo o suficiente para dar conta dos impactos ambientais e sociais de suas operações. Em consequência disto, após 6 meses depois do ocorrido um grupo de investidores criou o Ceres, no sentido de atender esta questão no mundo empresarial.

Na sua fundação, em 1989, o Ceres apresentou uma nova visão de mundo para a comunidade empresarial, em que os mercados de negócio e capital devem promover o bem estar da sociedade humana e a proteção dos sistemas biológicos da Terra e de seus recursos naturais. Esta visão foi ampliada quando o Ceres trouxe investidores, grupos ambientalistas e outros interessados para incentivar as empresas e mercados de capitais a incorporar os desafios ambientais e sociais em sua rotina de tomada de decisão. Ao alavancar o poder coletivo dos investidores e outras partes interessadas, o Ceres tem alcançado resultados positivos através da promoção da Governança Corporativa no mundo empresarial, liderança de uma série de ações sustentáveis ao lado de grandes corporações mundiais e publicações de vários relatórios e pesquisas anuais para ajudar os investidores a compreender melhor as implicações do aquecimento global, envolvendo uma grande diversidade de setores de negócios.

Duas grandes iniciativas do Ceres foram o lançamento, em 1997, em parceria com a United Nations Environment Programme - UNEP, do Global Reporting Initiative - GRI, atualmente padrão de fato internacional para relatórios de sustentabilidade, utilizado por mais de 1.300 empresas de comunicação corporativa no desempenho ambiental, social e econômico, e a criação e administração do Investor Network on Climate Risk - INCR, um grupo que reúne mais de 70 dos principais investidores institucionais, com ativos que somam mais de US \$ 7 trilhões (CERES, 2010). É um organismo com papel bastante importante para o investimento socialmente responsável e que colabora ativamente na gestão de riscos para o ambiente empresarial.

I.4.2 World Business Council for Sustainable Development - WBCSD

Inicialmente chamado de Business Council for Sustainable Development - BCSD, o WBCSD foi fundado às vésperas do encontro Rio '92, no intuito de envolver as empresas nas questões sobre sustentabilidade e dar à elas uma voz no fórum que estava prestes a se iniciar. Esta foi uma iniciativa do empresário suíço Stephan Schmidheiny, que percebeu que as empresas tinham um papel importante a desempenhar na busca do desenvolvimento sustentável. O secretário-geral da Rio '92, Maurice Strong, convidou Schmidheiny para coordenar a participação das empresas no encontro. Esta participação resultou em um livro, "Mudando o rumo: Uma perspectiva empresarial global sobre desenvolvimento e meio ambiente", lançado em 1992. Em 1995, o Conselho se fundiu com o World Industry Council on the Environment (WICE) e abriu o seu secretariado em Genebra. Assim o conselho ganhou seu nome definitivo.

Entre seus objetivos estão a liderança e a promoção do desenvolvimento sustentável; a participação no desenvolvimento de políticas para criar as condições adequadas para as empresas fazerem uma contribuição efetiva para o progresso humano sustentável; o desenvolvimento e promoção de casos de negócio para o desenvolvimento sustentável; a demonstração da contribuição das empresas para soluções de desenvolvimento sustentável e partilhar práticas de vanguarda entre os membros; a contribuição para um futuro sustentável para as nações em desenvolvimento e em transição.

Para alcançar estes objetivos, o Conselho se concentra em quatro áreas-chave: Energia e Clima, Desenvolvimento, Papel do negócio e os Ecossistemas. Para SAVITZ (2007), organizações como o WBCSD tendem a ser grandes defensoras da competição e do livre comércio, por constatarem que, quando os mercados são realmente abertos, a consequência é que, quase sempre, há uma corrida ao topo, na qual as empresas adotam práticas de negócio mais seguras, mais produtivas e mais responsáveis na busca de conquistarem a vitória no mercado.

Hoje, segundo informações do próprio Conselho, o WBCSD tem cerca de 200 membros oriundos de mais de 35 países e 20 grandes setores industriais, envolvendo cerca de 1.000 líderes empresariais globalmente. Além disso, há uma rede regional de mais de 55 organizações parceiras nacionais e regionais - chamados Conselhos de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável – cuja sigla em inglês é BCSD, a maioria localizada em países em desenvolvimento. Entre elas está o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável - CEBDS, criado em 1997, cuja principal função é auxiliar o empresariado brasileiro a se ajustar ao novo paradigma da sustentabilidade em suas dimensões social, ambiental e econômica no ambiente de negócios, estendendo para a própria sociedade brasileira.

Para viabilizar esta estratégia, o CEBDS vem estreitando sua relação com o governo federal e hoje integra a Comissão de Política de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21, Grupo Institucional de Produção Mais Limpa, Fórum Brasileiro de Mudança Climática, Conselho de Gestão do Patrimônio Genético, Fórum de Competitividade e Biotecnologia e outros órgãos que operam em nível ministerial (CEBDS, 2010). O CEBDS é uma coalizão dos maiores e mais expressivos grupos empresariais do Brasil. Com faturamento anual correspondente a 40 % do PIB nacional, as empresas associadas geram juntas mais de 600 mil empregos diretos e um número mais expressivo ainda de empregos indiretos (CEBDS, 2010). O CEBDS fornece uma plataforma para as empresas explorarem o desenvolvimento sustentável, partilharem conhecimentos, experiências e melhores práticas, e para defender posições de negócios sobre estas questões em uma variedade de fóruns, trabalhando com governos, organizações não-governamentais e intergovernamentais.

I.4.3 United Nations Global Compact – Pacto Global

De acordo com o UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT (2010), o Pacto Global é uma iniciativa de política estratégica para as empresas que se comprometem a alinhar as suas operações e estratégias com dez princípios universalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção. Ao implementar tais ações em seus negócios como principal agente de condução de globalização, as empresas podem ajudar a garantir que os mercados, comércio, tecnologia e finanças avancem ao mesmo tempo que beneficiam as economias e as sociedades em todos os lugares.

Muitas empresas reconhecem a necessidade de colaborar com os atores internacionais, no atual contexto mundial, onde os desafios sociais, políticos e econômicos afetam as empresas como nunca antes. Essa compreensão cada vez maior se reflete no crescimento do Pacto Global, que hoje se destaca como a maior iniciativa de cidadania corporativa e sustentabilidade no mundo - com mais de 7.700 empresas participantes e os interessados em mais de 130 países.

O Pacto Global é uma plataforma de liderança, de iniciativa público-privada, com uma estrutura política para o desenvolvimento, implementação e divulgação de princípios e práticas de sustentabilidade e os participantes oferecendo uma ampla gama de ferramentas de gestão e recursos, programas e projetos, todos desenvolvidos para ajudar a criação de modelos de negócios sustentáveis, a fim de contribuir para uma economia mais sustentável e inclusiva.

O Pacto Global tem dois principais objetivos:

- 1) Disseminar seus dez princípios nas atividades empresariais em todo o mundo;

2).Proporcionar ações que suportem os objetivos mais amplos das Nações Unidas, como as Metas do Milênio;

O Pacto Global visa unir as melhores propriedades da ONU, como autoridade moral e poder de convocação, com a força do setor privado na busca de soluções e o conhecimento e a capacidade de um grande número de outras partes interessadas. Ele busca incorporar uma política de transparência e responsabilização conhecida como comunicação de progresso. A publicação anual de uma comunicação de progresso é uma importante demonstração de empenho de um participante do Global Compact da ONU e seus princípios. As empresas participantes são requeridas a seguir esta política, uma vez que o compromisso com a transparência e a divulgação é fundamental para o sucesso da iniciativa. A ausência de comunicação irá resultar em uma mudança no status de participante e a sua possível saída do quadro de participantes.

Em resumo, o Pacto Global existe para ajudar o setor privado na gestão, cada vez mais complexa, dos riscos e oportunidades nas áreas ambiental, social e esferas de governança. Através desta parceria, e alavancando o conhecimento e capacidade deste grupo de envolvidos, o Pacto Global visa engajar os mercados e as sociedades com os princípios e valores universais em benefício de todos. ZYLBERSZTAJN e LINS (2010) lembram que mais de 170 empresas brasileiras já aderiram ao Pacto Global, estabelecendo princípios a serem incluídos na estratégia e na operação das empresas para ajudar a combater problemas globais e atingir os objetivos e as metas de desenvolvimento do milênio. A adesão ao Pacto Global promove uma visão de longo prazo às organizações no sentido de estarem aptas a mudarem seus processos atuais em busca de oportunidades em um novo mercado no futuro, onde possa haver mais justiça social e responsabilidade ambiental.

I.4.4 Carbon Disclosure Project - CDP

O Carbon Disclosure Project – CDP – é uma organização independente e sem fins lucrativos que possui a maior base de dados corporativa acerca de informações sobre mudanças climáticas em todo o mundo. Iniciou suas atividades em 2000, com o objetivo de coletar e distribuir informações confiáveis que possa motivar os investidores, empresas e governos a tomarem medidas para evitar as alterações climáticas perigosas. A idéia é mobilizar o poder coletivo das empresas, investidores e líderes políticos para acelerar a ação unificada das alterações climáticas.

Aproximadamente 2.500 organizações em cerca de 60 países ao redor do mundo já medem e divulgam suas emissões de gases de efeito estufa e as estratégias de mudança climática através do CDP, a fim de que eles podem definir os objetivos de redução e fazer melhorias de desempenho. Estes dados são disponibilizados para uso por um público

abrangente de stakeholders, incluindo os investidores institucionais, empresas, organizações do setor público, órgãos governamentais, acadêmicos e o público em geral (CDP, 2010).

O CDP atua em nome de 534 investidores institucionais, que representam cerca de U\$ 64 trilhões em ativos sob gestão. É uma iniciativa internacional que opera na maioria das principais economias do mundo, com sede em Londres, Reino Unido. Possui também escritórios em Nova York, Berlim, Paris, São Paulo, Estocolmo e Tóquio. Assim o CDP motiva mais de 1.800 empresas ao redor do globo a reportarem as suas estratégias para as mudanças climáticas e emissões de gases de efeito estufa. Este sistema global oferece um entendimento claro de como as empresas estão posicionadas enquanto nos movemos em direção a uma economia de baixo carbono e garante que corporações forneçam uma transparência completa sobre as mudanças climáticas. O público alvo é o mercado, investidores, políticos e diretores de compra.

Segundo o Relatório de 2009 do Carbon Disclosure Project, a agitação nos mercados financeiros e a economia global nos últimos anos ressaltaram a importância de uma divulgação mais efetiva e de uma análise de risco de alta qualidade. A crise financeira de 2008 sugere que é preciso melhor compreender os riscos sistêmicos que podem causar impactos de desestabilização significativos na economia global. As mudanças climáticas possuem o potencial de causar interrupções na forma de eventos não previstos de alto impacto, tais como eventos climáticos extremos, assim como, através de mudanças de longo prazo no valor entre os países, indústrias e corporações.

O número total de investidores globais que participam do projeto na qualidade de signatários do pedido de divulgação (disclosure, em inglês) chegou a 475 em 2009, mantendo a trajetória de crescimento observada desde o início do projeto em 2003.

A figura 1.5 ilustra o crescimento constante do interesse e participação dos investidores globais em receber informações corporativas sobre o tema das mudanças climáticas.

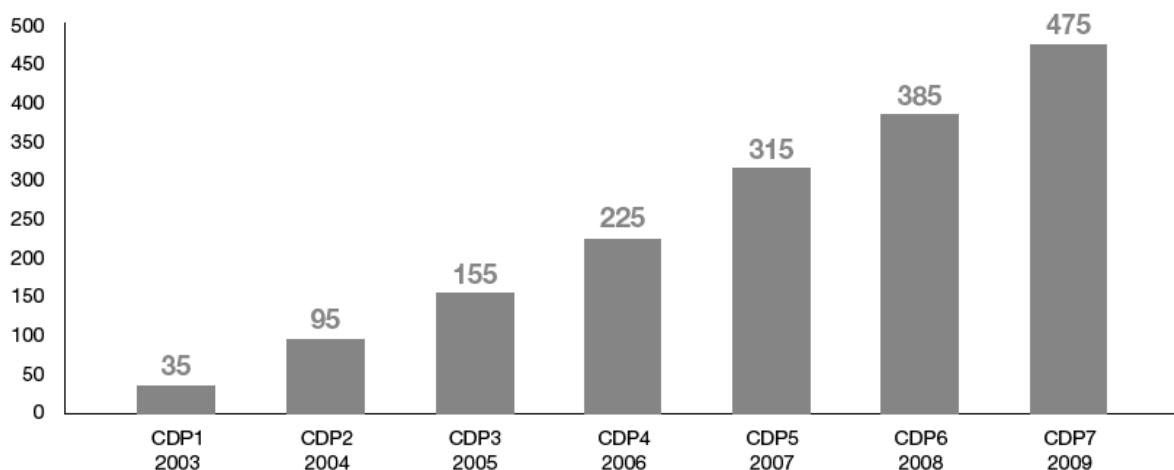


FIGURA I.5 – Evolução do número de signatários globais do CDP

Fonte: CDP (2010)

Segundo o CDP (2010), a primeira atividade de disseminação do CDP no Brasil ocorreu no segundo semestre de 2005, por ocasião da 2ª Conferência Internacional sobre Finanças Sustentáveis em Mercados Emergentes, organizada pelo International Finance Corporation – IFC - do Banco Mundial, CES-FGV/ Eaesp e Bovespa, em São Paulo. O evento, que lançou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa, foi também o palco para o lançamento da primeira versão em língua portuguesa do relatório global do CDP.

As empresas são escolhidas com base no índice IBrX10 da Bovespa - para o CDP 2009, foi utilizada a 1ª prévia, janeiro a abril de 2009, divulgada em dezembro de 2008 - por ordem de liquidez, pertencendo a diversos setores da economia brasileira, baseada na classificação tipológica oficial da própria Bovespa. Devido às características do mercado brasileiro de capitais, muitos setores continuam sendo representados por uma única empresa ou por um número tão pequeno de empresas, que torna não relevante a comparação de respostas dentro do setor considerado, bem como seu agrupamento em clusters de análise.

A participação de entidades brasileiras signatárias teve significativo aumento em 2009, com a adesão de trajetória de crescimento observada desde o início do projeto em 2003.

O gráfico da figura I.6 ilustra o crescimento constante do interesse e participação dos investidores globais em receber informações corporativas sobre o tema das mudanças climáticas.

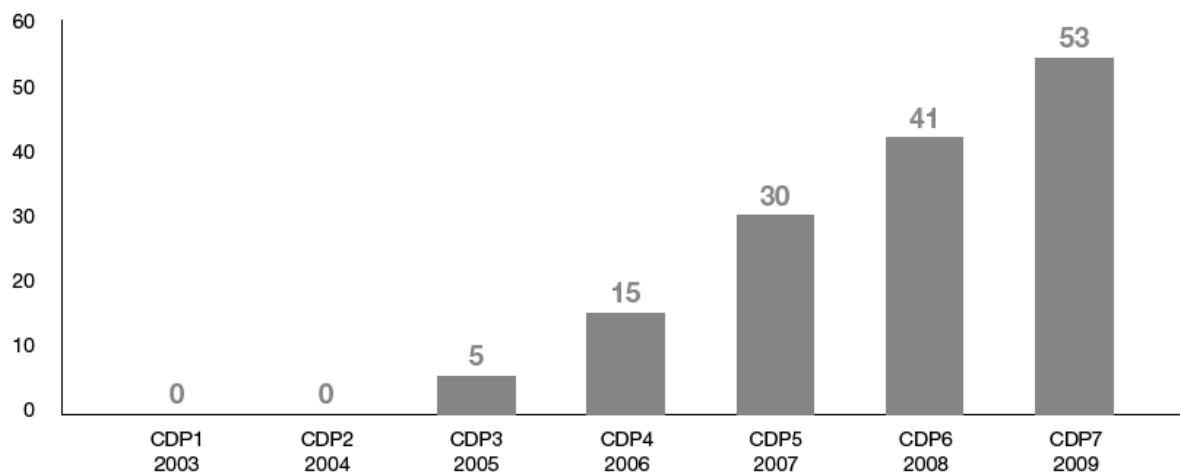


FIGURA I.6 – Evolução do número de signatários brasileiros do CDP

Fonte: CDP (2010)

Como foi tratado anteriormente, os signatários representam os investidores em potencial – no Brasil já são 53, pelos dados de 2009 na figura I.6, enquanto as adesões de empresas brasileiras, segundo dados de 2009 do CDP, já chegam a 80.

I.4.5 Organisation for Economic Cooperation Development - OECD

Segundo dados da OECD (2010), o precursor da OECD foi a Organisation for European Economic Co-operation – OEEC - criada em 1947 para administrar a ajuda americana e canadense sob o Plano Marshall para a reconstrução da Europa após a Segunda Guerra Mundial. Sua sede foi estabelecida em Paris, 1949. A OECD sucedeu a OEEC em 1961. Desde então, sua missão tem sido a de ajudar os seus países membros a alcançar um crescimento econômico sustentável e contribuir para o desenvolvimento da economia mundial.

I.4.6 International Organization for Standardization - ISO

A International Organization for Standardization – ISO - nasceu da união de duas organizações: o ISA - International Federation of the National Standardizing Associations, com sede em Nova York em 1926, e os UNSCC - United Nations Standards Coordinating Committee, instituído em 1944. Em outubro de 1946, delegados de 25 países reunidos no Instituto de Engenheiros Civis, em Londres, decidiu criar uma nova organização internacional, cujo objetivo seria "facilitar a coordenação internacional e unificação dos padrões industriais". A nova organização, chamada ISO, oficialmente iniciou suas operações em 23 de fevereiro de 1947 (ISO, 2009)

O principal objetivo da ISO é desenvolver a normalização e atividades relacionadas para facilitar as trocas de bens e serviços no mercado internacional e a cooperação entre os países nas esferas científicas, tecnológicas e produtivas (BARBIERI,

2007). A idéia é que tais padrões surjam a partir de um consenso acerca de soluções que atendam às necessidades dos negócios e as necessidades mais amplas da sociedade. É a maior instituição mundial no desenvolvimento e publicação de padrões internacionais na área de normalização e é composta por uma rede de membros em 163 países, com sua matriz atualmente sediada em Genebra, Suíça.

Entre 1947 e os dias atuais, a ISO publicou mais de 18.000 normas Internacionais (ISO, 2009), que vão desde padrões para as atividades como a agricultura e a construção civil, passando por engenharia mecânica, dispositivos médicos, até os desenvolvimentos mais recentes na área de tecnologia da informação, formando uma ponte entre os setores público e privado.

Nos anos 1980, houve uma grande popularização das normas da família 9000, relacionadas à qualidade. Os padrões ISO relacionados à qualidade são os mais difundidos de todos os tempos. Segundo a ISO (2009), as questões ambientais não se tratam de assunto recente para a ISO. Em 1971 houve a formação de comitês de desenvolvimento de padrões para atendimento à qualidade do ar e da água. Porém, o foco em questões ambientais foram intensificados no período preparatório para a Rio '92, na qual a ISO, e seu parceiro International Electrotechnical Commission – IEC – estiveram diretamente envolvidos. O WBCSD aproximou as duas organizações internacionais de normalização para ver o que eles estavam fazendo na área de gestão ambiental e incentivá-los a se tornarem mais ativos.

Como consequência desta aproximação, a primeira norma, ISO 14001, voltada a Sistemas de Gestão Ambiental - Especificação e diretrizes para o uso - foi publicada em 1996. Mais recentemente, a ISO trabalhou em normas voltadas à Responsabilidade Social – ISO 26000 – e Gerenciamento de Riscos – ISO 31000.

I.4.8 International Finance Corporation - IFC

Criado em 1956, o International Finance Corporation – IFC - promove o crescimento econômico sustentável nos países em desenvolvimento através do financiamento de investimentos do setor privado, mobilizando capital nos mercados financeiros internacionais, e prestando serviços de consultoria para empresas e governos. O IFC ajuda as empresas e instituições financeiras nos mercados emergentes a criar empregos, gerar receita tributária, melhorar a governança corporativa e desempenho ambiental, e contribuir para as comunidades locais. O objetivo é melhorar a vida, especialmente para as pessoas que mais precisam dos benefícios do crescimento (IFC, 2010).

As prioridades estratégicas da IFC para maximizar o seu impacto no desenvolvimento sustentável são:

- ✓ Reforçar o seu foco em mercados de fronteira, notadamente os do setor das pequenas e médias empresas;
- ✓ Construir parcerias de longo prazo com os atores globais emergentes nos países em desenvolvimento;
- ✓ Abordar as alterações climáticas e do meio ambiente e atividades de sustentabilidade social;
- ✓ Enfrentar as restrições ao investimento do setor privado em infra-estrutura, saúde e educação;
- ✓ Desenvolver os mercados financeiros domésticos através da criação de instituição e da utilização de produtos financeiros inovadores.

Para todos os novos investimentos, o IFC articula o impacto esperado sobre o desenvolvimento sustentável e, na medida em que os projetos evoluem, avalia a qualidade dos benefícios de desenvolvimento realizados. No que tange aos investimentos, o IFC oferece uma variedade de produtos e serviços financeiros aos seus clientes e continua a desenvolver novos instrumentos financeiros que permitem às empresas gerenciar riscos e ampliar seu acesso aos mercados de capitais nacionais e estrangeiras (IFC, 2010).

Sendo um financiador global com operações em muitas regiões e setores, o IFC trabalha com uma ampla gama de grupos que estão envolvidos em seus projetos, são afetados por estas atividades ou ainda podem ajudar a fortalecer o impacto sobre o desenvolvimento sustentável do setor privado. Estes parceiros incluem a sociedade civil, as instituições de desenvolvimento, os doadores, as fundações e empresas, os países membros do IFC, as comunidades locais, a mídia e as associações profissionais e acadêmicas.

I.4.8 – World Resources Institute – WRI

O World Resources Institute – WRI - é um ambiente de reflexão que vai além da pesquisa, visando encontrar maneiras práticas para proteger a Terra e melhorar a vida das pessoas. Os desafios ambientais de hoje são complexos e de natureza global. A missão do instituto é mudar a sociedade humana para viver de modo a proteger o ambiente na Terra e sua capacidade de prever as necessidades e aspirações das gerações atuais e futuras (WRI, 2010). O início de suas atividades foi junho de 1982, como um centro de investigação e análise de políticas dirigidas aos recursos globais e meio ambiente.

O trabalho do WRI é organizado em torno de 04 objetivos programáticos:

- ✓ Proteção do Clima - Proteger o sistema climático global contra danos adicionais devido às emissões de gases de efeito estufa e ajudar a humanidade e o mundo natural se adaptar às mudanças climáticas inevitáveis;
- ✓ Governança - Capacitar as pessoas e instituições de apoio para promover tomadas de decisão ambientalmente corretas e socialmente justas;
- ✓ Mercados & empreendimentos - Buscar atividades menos nocivas nas áreas de negócio para expandir as oportunidades econômicas e proteger o meio ambiente;
- ✓ Pessoas e ecossistemas - Inverter a degradação rápida dos ecossistemas e assegurar sua capacidade para fornecer aos seres humanos os bens e serviços necessários;

Um quinto objetivo é a excelência Institucional, que visa apoiar e aumentar a capacidade do WRI para alcançar os resultados planejados. De acordo com ESTY e WINSTON (2008), o WRI foi essencial para aguçar o foco na ligação entre desenvolvimento econômico e o progresso ambiental, conferindo legitimidade ao desenvolvimento sustentável.

I.4.9 GHG Protocol Brasil

De acordo com o GHG PROTOCOL BRASIL (2010), o GHG Protocol foi desenvolvido pelo World Resources Institute – WRI - em parceria com o World Business Council for Sustainable Development – WBSCD. Dentre as características da ferramenta destacam-se o fato de oferecer uma estrutura para contabilização de gases de efeito estufa - GEE, o caráter modular e flexível, a neutralidade em termos de políticas ou programas e o fato de ser baseada em um amplo processo de consulta pública.

Um inventário de emissões, como o proposto pelo GHG Protocol, deve ser estabelecido como um processo contínuo, que permita identificar a evolução dos esforços de mitigação de uma instituição ou região e aprimorar essas medidas progressivamente. Para que o inventário seja bem sucedido, sua elaboração deve seguir os cinco princípios que fazem parte do padrão GHG Protocol Corporate Standard e da norma ISO 14064-1: relevância, integralidade, consistência, transparência e exatidão. A metodologia do GHG Protocol é compatível com as normas ISO e as metodologias de quantificação do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas – IPCC. Sua aplicação no Brasil acontece de modo adaptado ao contexto nacional. Além disso, as informações geradas podem ser aplicadas aos relatórios e questionários de iniciativas como Carbon Disclosure Project - CDP, Índice Bovespa de Sustentabilidade Empresarial - ISE e Global Reporting Initiative - GRI.

As empresas que aderem ao programa visam os seguintes objetivos:

- ✓ receber treinamento em metodologias de cálculo, publicação e divulgação de suas emissões;
- ✓ Incrementar capacidade para participação na formulação de políticas públicas;
- ✓ Vantagem competitiva enquanto negócio sustentável;
- ✓ Melhorar relacionamento com públicos de interesse, pela adequação a padrões e relatórios internacionais de sustentabilidade;
- ✓ Possibilidade de participação no mercado de carbono;
- ✓ Registro histórico de dados que poderão ser consideradas sob legislação ou regulamentos programáticos eventualmente adotados no futuro;

O lançamento oficial do Programa Brasileiro GHG Protocol aconteceu em maio de 2008, em Brasília, quando também foi realizado um workshop com as 27 empresas pioneiras que aderiram ao programa - chamadas de membros fundadores. Elas ajudam a definir, por exemplo, o formato dos treinamentos, o plano de trabalho e adaptações de ferramentas à realidade brasileira. Em agosto daquele ano houve a primeira apresentação pública da metodologia, com a presença de representantes de empresas, de organizações não-governamentais, da academia e do setor governamental.

I.4.10 Instituto Ethos de empresas e responsabilidade social

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, visando assimilar o conceito de responsabilidade social empresarial e incorporá-lo ao dia-a-dia de sua gestão, num processo contínuo de avaliação e aperfeiçoamento. Foi criado em 1998 por um grupo de empresários e executivos oriundos da iniciativa privada, visando organizar o conhecimento, trocar de experiências e desenvolver ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2010).

Os associados do Instituto – empresas de diferentes setores e portes – são estimulados a estabelecer padrões éticos de relacionamento com seus funcionários, clientes, fornecedores e acionistas, com a comunidade em que atuam, com o poder público e com o meio ambiente. Ao adotar uma nova maneira de fazer negócios, obedecendo aos princípios do desenvolvimento sustentável, essas empresas estão contribuindo decisivamente para melhorar as condições ambientais, sociais e econômicas do país.

Entre suas linhas de atuação está a ampliação do movimento de responsabilidade social empresarial, a articulação de parcerias, a sensibilização da mídia para

o tema da RSE, a coordenação da criação do comitê brasileiro do Pacto Global da ONU, a divulgação dos Indicadores Ethos de RSE, o desenvolvimento de critérios de investimentos socialmente responsáveis com fundos de pensão no Brasil, o fomento à participação das empresas no controle da sociedade, por meio de acompanhamento e cobrança das responsabilidades legais, transparência governamental e conduta ética.

Em resumo, entre os objetivos do Instituto na disseminação da prática da responsabilidade social empresarial, temos:

- ✓ Compreender e incorporar de forma progressiva o conceito do comportamento empresarial socialmente responsável;
- ✓ Implementar políticas e práticas que atendam a elevados critérios éticos, contribuindo para o alcance do sucesso econômico sustentável em longo prazo;
- ✓ Assumir suas responsabilidades com todos aqueles que são atingidos por suas atividades;
- ✓ Demonstrar a seus acionistas a relevância de um comportamento socialmente responsável para o retorno em longo prazo sobre seus investimentos;
- ✓ Identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum;
- ✓ Prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômica e ambientalmente sustentável.

I.4.11 Outros organismos

Existem outros organismos de grande importância nos cenários nacional e internacional e que merecem citação neste estudo. Um deles é a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável - FBDS, criada em 1992 para implementar as Convenções e Tratados aprovados na Rio '92. É uma fundação sem fins lucrativos que se diferencia pela relação que possui com a comunidade científica, entidades de fomento internacionais e corporações nacionais. Tem como missão promover o desenvolvimento sustentável, utilizando tecnologia e ciência na formulação de projetos, no debate científico e na formação de recursos humanos (FBDS, 2010).

Também merece destaque o trabalho do Instituto Akatu pelo consumo consciente, criado no ano 2000 a partir do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, quando os seus dirigentes perceberam que as empresas só aprofundariam, no longo prazo, suas práticas de RSE na medida em que os consumidores passassem a valorizar essas iniciativas em suas decisões de compra (AKATU, 2010). O objetivo do Instituto é trabalhar para a mudança de comportamento dos consumidores de forma a contribuírem para a sustentabilidade por meio dos seus atos de consumo, tendo na parceria com um grande

número de empresas, organizações não governamentais, escolas e meios de comunicação o apoio para o sucesso desta missão.

Outros dois organismos internacionais importantes no processo do desenvolvimento sustentável por conta de suas parcerias com a iniciativa privada são o Greenpeace e o World Wildlife Fund – WWF. Segundo o GREENPEACE (2010), o organismo nasceu em 1971 quando um grupo de 12 pessoas, entre ambientalistas e jornalistas, fez um protesto contra testes nucleares dos EUA. Entre seus objetivos está a exposição das questões socioambientais para a sociedade para que seja tema de um debate público visando o encontro de soluções sustentáveis. No Brasil a organização não-governamental está atuando desde 1992, onde iniciou com atividades ligadas à Rio '92.

O WWF nasceu em 1961, e desde então passou a ser uma das maiores organizações ambientais sem fins lucrativos do mundo. Atualmente, existem mais de 1.300 projetos de conservação da WWF em andamento, cuja grande maioria tem foco em questões locais, em cada um dos países onde o WWF atua (WWF, 2010). Quase a totalidade dos trabalhos desenvolvidos pelo WWF envolve parcerias com diferentes stakeholders. O WWF Brasil foi criado em 1996 e tem sede em Brasília, DF.

Ainda cabe citar o International Union for Conservation of Nature – IUCN, a primeira organização mundial voltada às causas ambientais, criada em 1948. Sua missão é influenciar, encorajar e assistir sociedades em todo o mundo a conservar a integridade e a diversidade da natureza e garantir que o uso dos recursos naturais seja equitativo e ecologicamente sustentável (IUCN, 2010). A IUCN apóia a investigação científica, administra projetos de campo em todo o mundo e faz com que governos, organizações não-governamentais, agências das Nações Unidas, empresas e comunidades locais atuem em conjunto para desenvolver e implementar políticas, leis e melhores práticas para o desenvolvimento sustentável.

A discussão proposta até aqui mostrou a construção do pensamento sustentável nas organizações ao longo dos anos a partir de fatos e conceitos significativos nesta trajetória. A FIGURA I.7 sumariza alguns destes marcos, com o intuito de facilitar o entendimento de como estes acontecimentos tornaram-se motivadores para a incorporação do desenvolvimento sustentável nas práticas de negócio.

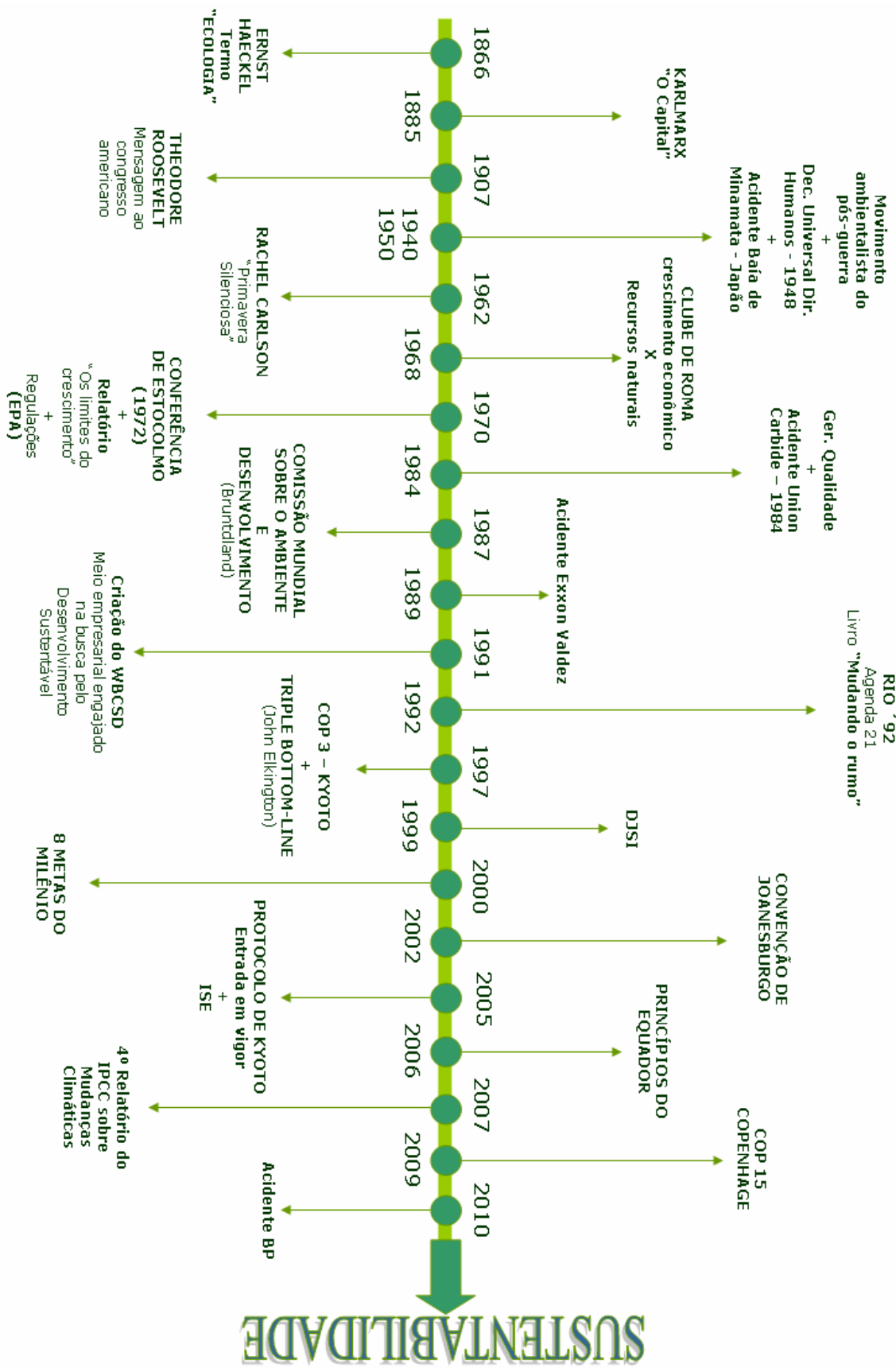


FIGURA II.7 – Linha do tempo rumo à Sustentabilidade
Criação do autor

I.5 Sustentabilidade Corporativa e desempenho empresarial

O modelo da figura I.8 exemplifica os elementos que são condutores para a incorporação do desenvolvimento sustentável nas organizações.

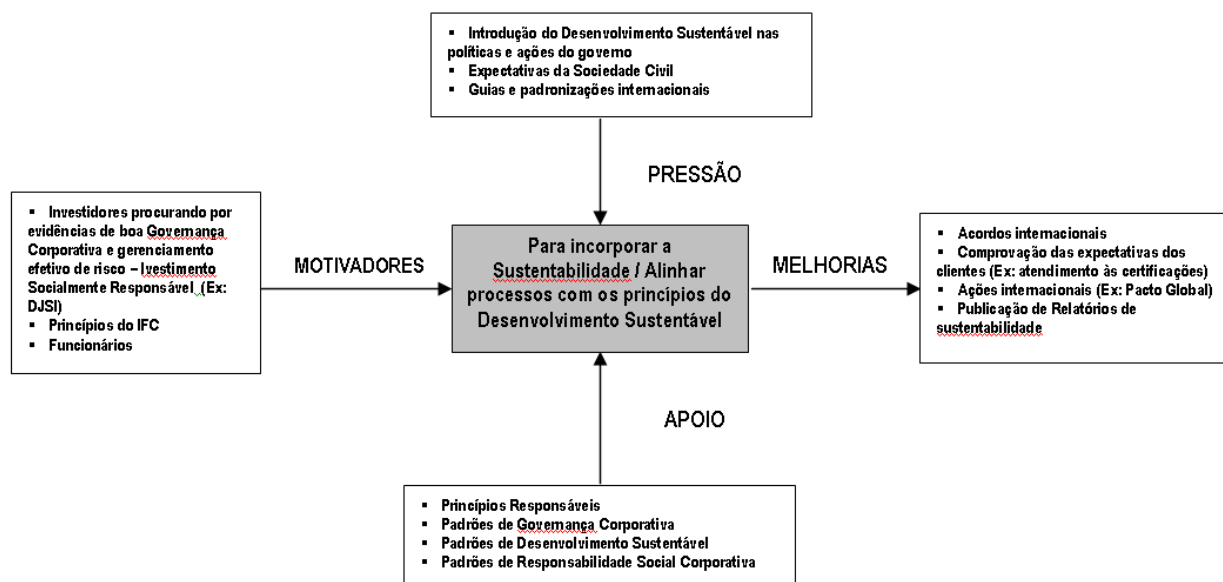


Figura I.8 – Direcionadores para a incorporação do desenvolvimento sustentável nas práticas de negócio

Fonte: Adaptado de LABUSCHAGNE e BRENT (2005)

A figura I.8 é uma proposição de LABUSCHAGNE e BRENT (2005), que traz como ponto principal a incorporação pela organização dos princípios do desenvolvimento sustentável. Como motores deste movimento estão os investidores socialmente responsáveis, na busca de um melhor gerenciamento de riscos associados à sustentabilidade socioambiental, os próprios empregados da empresa e entidades financiadoras de projetos. A pressão mais forte chega por parte das expectativas da sociedade civil – consumidores de Organizações Não-Governamentais, por exemplo - e o governo, através de legislação específica, bem como a cobrança pela implementação de padrões internacionais, como os da ISO. Como suporte a estas entradas, é importante que a organização tenha princípios responsáveis, com padrões de governança e responsabilidade social bastante sedimentados. A saída, significando o aperfeiçoamento destas práticas, serão acordos internacionais, certificações associadas aos requisitos solicitados, adesão a organismos de cunho socioambiental e a publicação de informações sobre estas atividades para toda a comunidade.

Estes são elementos que colaboram na incorporação destes valores na organização, mas é importante que eles sejam também vetores para um desempenho empresarial crescente, trazendo vantagem competitiva à organização. Quando se fala na

relação entre sustentabilidade corporativa e desempenho empresarial surge a dúvida de como identificar quais são, de fato, os pontos que devem ser considerados na avaliação. Não é simples estimar o desempenho socioambiental de forma objetiva, uma vez que não há um conjunto de informações padronizado nas empresas, e que poderia ser traduzido de forma clara. ZYLBERSZTAJN e LINS (2010) propõe quatro formas de estabelecer a relação entre sustentabilidade corporativa e desempenho empresarial, que seriam direcionadores na condução das organizações ao modelo sustentável de negócios. São elas: processo de inovação tecnológica ou gerencial; aumento da receita mediante a diferenciação dos produtos e de seu posicionamento nos mercados; gerenciamento de riscos operacionais; e acesso a fontes preferenciais de financiamento.

PROCESSO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA OU GERENCIAL – A idéia está bem clara, e engloba a criação de processos que possam eliminar, reciclar e/ou reutilizar resíduos dos seus processos produtivos, reduzir a utilização de insumos, inserir o conceito de desenho ecológico dos produtos ao longo da cadeia produtiva, entre outras inovações que não apenas cumpram regulamentações legais de diminuição de poluição, mas garantam competitividade . Está intimamente ligada ao conceito de ecoeficiência, proposto por SCHMIDHEINY (1992). Para o autor, a ecoeficiência só é atingida “através de profundas mudanças nos objetivos e hipóteses promotores das atividades empresariais, e de uma transformação nas práticas diárias e nos instrumentos utilizados para alcançá-los”. Para o autor, isso supõe romper com os critérios convencionais e mentalidades comerciais de sempre, que costumam acompanhar as preocupações humanas e ambientais.

AUMENTO DA RECEITA MEDIANTE A DIFERENCIAÇÃO DOS PRODUTOS E DE SEU POSICIONAMENTO NOS MERCADOS – Este ponto faz referência ao chamado “consumo consciente”, que leva grupos de consumidores a buscar uma melhor qualidade de vida a partir da preferência por produtos ou serviços sem a presença de substâncias potencialmente nocivas à saúde ou ao meio ambiente. Para ZYLBERSZTAJN e LINS (2010), este tipo de consumo pode contribuir para a valorização das marcas, da reputação e da imagem da empresa. Os autores lembram que uma das mais importantes associações entre sustentabilidade corporativa e desempenho empresarial consiste no fortalecimento de ativos intangíveis, desde a capacitação tecnológica decorrente do processo de inovação, à liderança de marcas e à imagem institucional, o que atrai talentos profissionais, desenvolve capital humano e fideliza clientes e fornecedores.

GERENCIAMENTO DE RISCOS OPERACIONAIS – Atualmente as organizações preocupam-se com os riscos associados à poluição, esgotamento de recursos, desastres ambientais, eventos climáticos extremos e condições insalubres de trabalho. Isto tem impacto direto com a atividade produtiva das organizações e seu posicionamento no mercado. Para as empresas de seguros, por exemplo, ZYLBERSZTAJN e LINS (2010) lembram que é

preciso valorar tais impactos ambientais para a formação do preço do seguro de riscos ambientais. Apesar de não ser uma tarefa simples, ao estimar-se o valor destes impactos, é possível identificar os riscos que as empresas podem prevenir, reduzir ou absorver, e os que deverão ser transferidos para terceiros, através de apólices de seguros.

ACESSO A FONTES PREFERENCIAIS DE FINANCIAMENTO, COM REDUÇÃO DE CUSTO DE CAPITAL – Hoje o financiamento de projetos de longo prazo em muitas instituições internacionais segue padrões claros de requisitos socioambientais. Entre estas instituições estão, segundo ZYLBERSZTAJN e LINS (2010), o Banco Mundial, o Banco Interamericano de Desenvolvimento e a International Finance Corporation. No Brasil, há o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, que utiliza esta prática.

A sustentabilidade corporativa, como é possível verificar, traz alguns benefícios de longo prazo, que exigem gastos no presente para que se colha frutos no futuro. Este conceito de “horizonte temporal” para o retorno de ações sustentáveis nas organizações pode ser um obstáculo para a aplicação a sustentabilidade corporativa na gestão das organizações, principalmente em momentos de crise e restrição de recursos.

Um exemplo interessante que mostra o lado positivo da crise econômico-financeira que atingiu o mundo entre 2008 e 2009, foi a pesquisa realizada por LINS, MORENO e LOMONACO (2010) para a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável, chamada “Os impactos da crise econômico-financeira global na agenda de sustentabilidade corporativa: um estudo de empresas brasileiras líderes em sustentabilidade”. A pesquisa mostra que, embora as empresas tenham reagido de forma a proteger o caixa da companhia, adiando alguns projetos ou adaptando sua execução físico-financeira, não houve ajustes estruturais significativos, nem reflexos imediatos nos projetos de sustentabilidade destas organizações. Por outro lado, a manutenção dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento – P&D – e o valor percebido por práticas de engajamento tendem a reforçar o valor da gestão para a sustentabilidade em períodos de crise. Ainda sobre a pesquisa, algumas características dessas empresas devem ser levadas em conta na interpretação dos resultados, notadamente seu compromisso com a gestão para a sustentabilidade, suportado em políticas corporativas e processos bem definidos.

No Brasil, o Guia Exame de Sustentabilidade publicado nos anos 2007, 2008 e 2009 fez uma pesquisa em que, uma das perguntas era se a empresa possuía alguma política corporativa de responsabilidade ambiental. A resposta para os três anos está na figura I.9.

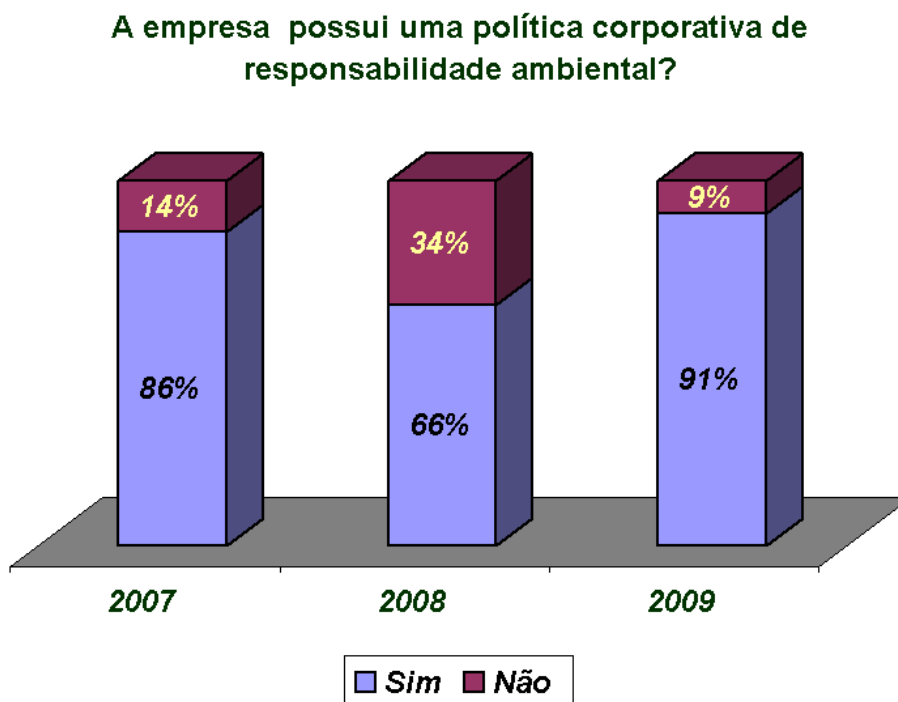


FIGURA I.9 - “A empresa possui uma política corporativa de responsabilidade ambiental ?”

Fonte: Compilado a partir do Guia Exame de Sustentabilidade anos 2007, 2008 e 2009

O resultado mostra uma certa instabilidade na evolução desta questão ao longo dos três anos. Se em 2007 o índice de aderência foi bom, em 2008 houve uma queda acentuada, com crescimento retomado em 2009. O ponto positivo é que o pilar ambiental da sustentabilidade está, de fato, inserido na agenda de parte das grandes organizações brasileiras.

ROBÈRT (2003) afirma que aplicar dinheiro em medidas ambientais é mais um investimento que um custo. Em linhas gerais, a relação entre sustentabilidade corporativa e desempenho empresarial pressupõe a formulação da seguinte questão: ao invés de perguntar quanto custa trazer o conceito de sustentabilidade para as empresas, a indagação deveria ser quais oportunidades podem acompanhar esta adoção. Algumas iniciativas no ambiente empresarial serão mostradas a seguir.

I.5.1 Governança corporativa

Segundo o IBGC (2010), na primeira metade dos anos 90, em um movimento iniciado principalmente nos Estados Unidos, acionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia de conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas. Conceitualmente, a Governança Corporativa surgiu para superar o "conflito de agência", decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nesta situação, o

proprietário – acionista - delega a um agente especializado – executivo - o poder de decisão sobre sua propriedade. No entanto, os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência ou conflito agente-principal.

Na esfera internacional, a confiança na governança corporativa por parte dos investidores foi abalado devido a escândalos contábeis em grandes empresas como a Enron e a Worldcomm, e fizeram com que o Congresso norte-americano abandonasse o conceito tradicional de auto-regulação dos mercados e decidisse por uma lei considerada dura e abrangente. Em junho de 2002, um extenso normativo de reformas corporativas foi idealizado pelos parlamentares Paul Sarbanes e Michael Oxley, que ficou conhecido como lei Sarbanes-Oxley. A legislação Sarbanes-Oxley impôs regras severas de governança e, segundo ALLES, KOGAN e VASARHELYI (2010), ela causou impacto fundamental nos relatórios financeiros, na auditoria, controle interno, estabelecimento de padrões e também na Governança Corporativa.

A preocupação da Governança Corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas. A boa Governança proporciona aos proprietários - acionistas ou cotistas - a gestão estratégica de sua empresa e a monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são: o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal. A empresa que opta pelas boas práticas de Governança Corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. Para tanto, o conselho de administração deve exercer seu papel, estabelecendo estratégias para a empresa, elegendo e destituindo o principal executivo, fiscalizando e avaliando o desempenho da gestão e escolhendo a auditoria independente (IBGC, 2010).

Este novo contexto, conforme visto acima, produziu a necessidade cada vez maior de informações financeiras detalhadas, bem como de uma gestão responsável e de relacionamento com todas as partes interessadas, ou stakeholders, havendo uma relação direta com investidores, acionistas e mercados. A governança corporativa veio alinhar a administração da empresa com os interesses dos acionistas e contribuir para os padrões de relacionamento, comprometimento e confiança nas estruturas de financiamento e investimento.

A tendência em que as corporações brasileiras vêm apresentando uma maior dependência em relação ao mercado de capitais nos últimos anos foi apresentada em uma pesquisa da Deloitte do ano de 2009, que mostrou a importância da boa Governança Corporativa entre as 115 empresas brasileiras que responderam ao questionário. A Figura I.10 mostra o que o investidor considera importante na tomada de decisão de investimento em uma empresa.

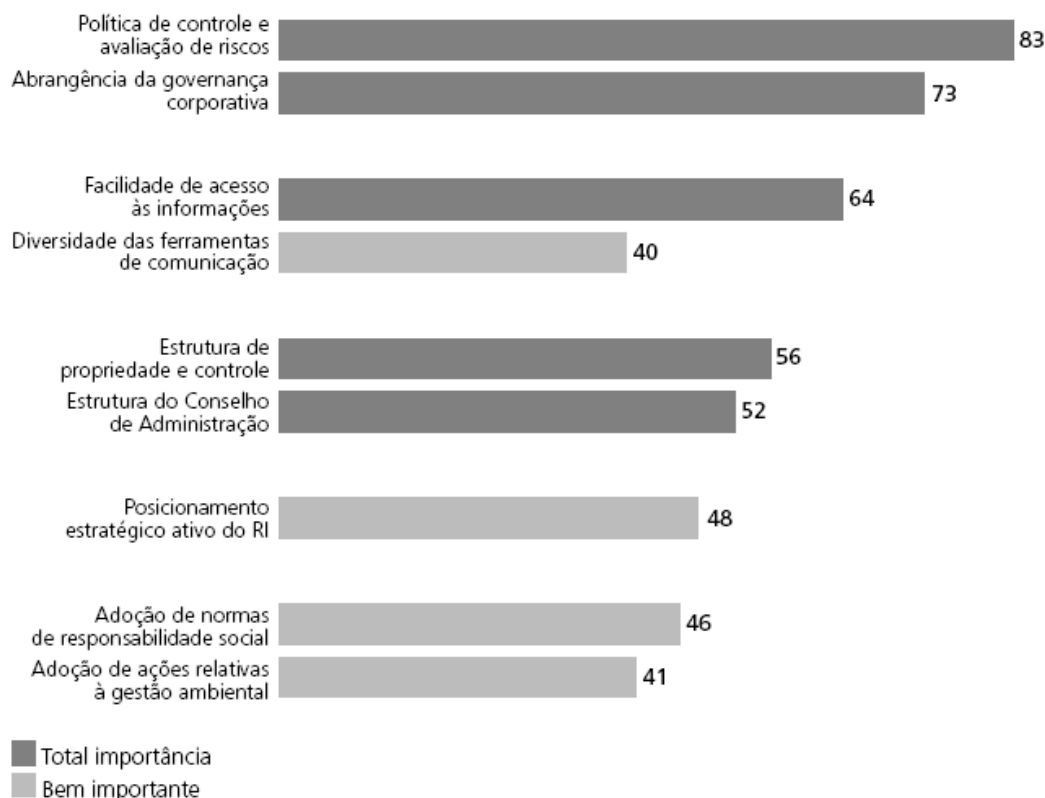


FIGURA I.10 – Fatores importantes para o investidor

Fonte: “Confiança em um cenário de riscos” – DELOITTE (2010)

No cenário atual as empresas dependem diretamente dos investidores para a obtenção de financiamento, ao mesmo tempo em que os investidores desejam total transparência e eficácia na gestão para facilitar sua tomada de decisão de investimento. Nesse contexto, segundo a DELOITTE (2010), os investidores consideram de fundamental importância a existência de uma política de controle e avaliação de riscos (83% das respostas), assim como a abrangência da governança corporativa (73% das respostas). Vê-se que a maior abrangência da governança facilita o exercício do monitoramento e do controle nas corporações, valorizando as empresas frente aos acionistas e criando condições para a construção da boa imagem institucional – reputação - perante os potenciais investidores.

É importante frisar a presença de dois itens relacionados à sustentabilidade socioambiental nesta pesquisa. Adoções de normas de responsabilidade social e ações relativas à gestão ambiental aparecem avaliadas como “bem importantes” no cenário atual para 46 % e 41 % dos respondentes, respectivamente. É um indicativo de que ações socioambientais, de certa forma, já se confundem com as boas práticas de governança corporativa para parte das empresas brasileiras.

O mercado de capitais brasileiro vem passando nos últimos anos por uma transformação, na busca pelo aprofundamento da transparência de informações e

aperfeiçoamento da governança das companhias, diminuindo riscos internos das organizações e oferecendo maior segurança aos investidores. A partir deste ano entra em vigor a Instrução da Comissão de Valores Mobiliários – CVM - nº 480/09 (CVM, 2010), uma norma que atinge diretamente as mais de 400 companhias abertas listadas na Bolsa de Mercadorias e Futuros da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo - BM&FBovespa. Segundo RAMON (2010), a norma tem o desafio de capturar e consolidar de forma rigorosa as informações de todas as áreas da empresa, além de definir critérios de divulgação, o que requer o desenvolvimento de controles internos e a gestão de riscos, com avaliações permanentes sobre a estrutura operacional e o funcionamento desse organismo e, principalmente, a capacidade de checagem dos dados antes de serem apresentados. Transparência tende a gerar mais valor para a companhia e ganhos de liquidez porque a percepção de risco pelo investidor melhora. Ainda na opinião do autor, com a nova instrução e os processos de convergência das normas brasileiras de contabilidade para o padrão global, além da aplicação de novas normas de auditoria, o mercado brasileiro se fortalece e torna-se mais eficiente e seguro.

ROGERS (2004) afirma que os controles internos de uma empresa não devem ser limitados ao relatório financeiro. Para empresas com grande exposição às questões ambientais – como óleo e gás, refinarias, mineração, produtos químicos, entre outros – estes controles tem aplicação direta à conformidade ambiental e gerenciamento de riscos. Para cumprir esta supervisão de responsabilidades, diretores das organizações devem compreender os princípios do controle interno e do processo pelo qual o conselho de administração pode, de forma racional, garantir que tais controles estão ocorrendo de forma eficaz. Ainda segundo o autor, estes objetivos de controle devem atender conformidade regulatória, relatórios financeiros e gerenciamento de riscos. A figura I.11 exemplifica este processo a partir de um modelo baseado na Lei Sarbanes-Oxley.

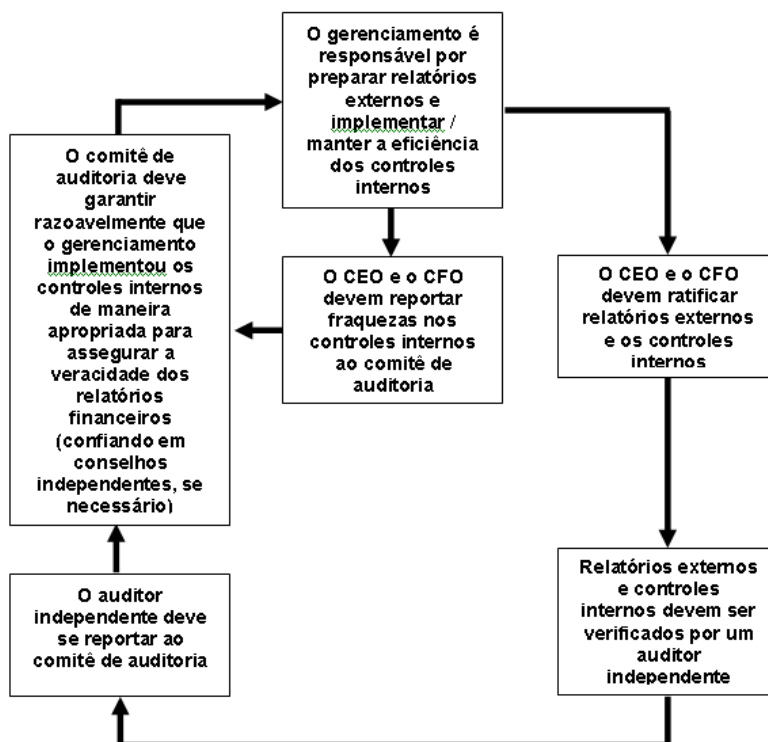


FIGURA I.11 – Modelo de garantia Sarbanes-Oxley

Fonte: Adaptado de ROGERS (2004)

O modelo da Figura I.11, proposto por ROGERS (2004) define alguns papéis importantes no processo de Governança sob a ótica da Lei Sarbanes-Oxley. Os relatórios externos devem ser auditados por órgãos auditores independentes, que se reportam à comissão de auditoria da empresa. Esta comissão deve garantir que o gerenciamento da empresa tenha implementado controles internos confiáveis com relação às informações publicadas. A área de gerenciamento da empresa, por sua vez, além da implementação e manutenção de controles internos eficazes, deve preparar os relatórios externos e informar os resultados à direção da empresa, que é responsável por dar credibilidade aos dados levantados para a sua publicação.

Este ciclo sugere que diretores corporativos de empresas com exposição ambiental significativa devem estar atentos quanto ao risco de poluição a que suas organizações estão sujeitas. ROGERS (2004) propõe alguns pontos de atenção:

- ✓ Definir os objetivos da organização relacionados ao meio ambiente, e se preciso consultar conselheiros independentes;
- ✓ Implementar um sistema de controle interno razoavelmente desenhado para garantir o cumprimento desses objetivos;
- ✓ Cumprir ativamente o papel determinado pela direção da empresa na implementação e operação destes sistemas de controle;

- ✓ Manter uma auditoria independente para avaliar periodicamente o sistema de controle interno e atestar a eficiência do que foi implementado;

Unir Governança Corporativa e questões socioambientais é um caminho natural para as organizações atuais, mas é um processo ainda em amadurecimento, como mostra uma pesquisa global publicada em fevereiro de 2010 pelo MCKINSEY QUARTERLY (2010). Esta pesquisa revela que mais de 50% dos executivos consideram a governança corporativa e a gestão ambiental e social muito ou extremamente importantes para o desenvolvimento de novos produtos, para a estratégia empresarial e para a imagem da companhia e suas marcas no mercado. Mas só 30 % dizem buscar ativamente oportunidades para investir em sustentabilidade, incorporando-a, por exemplo, a suas práticas comerciais. É uma pauta da agenda, sem dúvida, mas que merece maior discussão nos ambientes corporativos.

Desta forma, podemos concluir que os instrumentos de governança corporativa podem colaborar também de maneira intensa na identificação de necessidades com relação às questões socioambientais, promovendo um gerenciamento de riscos mais eficiente que possa abranger a sustentabilidade e dar transparência aos relatórios publicados pela empresa. O resultado destas ações é uma organização que poderá atrair mais investidores, ávidos por investir em empresas com transparência e solidez no tratamento de riscos.

I.5.2 Gestão ambiental empresarial

Padrões de governança, como visto anteriormente, englobam não apenas questões financeiras, mas também os pilares social e ambiental. ROBÈRT (2003) afirma que as questões ambientais constam quase diariamente das agendas das empresas e um grande número destas corporações desenvolveu diversas estruturas para a tomada de decisão e comunicação em relação a questões ambientais, onde parte optou por introduzir o chamado Sistema de Gestão Ambiental - SGA. Para a ABNT (2004), um SGA é a parte de um sistema de gestão da organização utilizada para desenvolver e implementar sua política ambiental e para gerenciar seus aspectos ambientais. Um sistema de gestão inclui estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos. ROBÈRT (2003) afirma que um instrumento administrativo como o SGA precisa estar integrado às estratégias empresariais globais, pois, isoladamente, podem representar um perigo para os negócios e para o desenvolvimento sustentável.

Sabemos que a adesão voluntária às questões socioambientais não surge com frequência. Foi considerado anteriormente que é fundamental que conceitos como sustentabilidade corporativa ou ética no ambiente de negócios estejam vinculados ao componente econômico e o desempenho empresarial, pois são estes últimos os responsáveis pela economia mundial, geração de empregos e manutenção do processo produtivo. Por isso a

idéia de que ser sustentável pode ser um bom negócio, e que um dos desafios é atender uma grande teia de interesses de diversos stakeholders.

Para BARBIERI (2007) as preocupações dos empresários são, de fato, influenciadas por três grandes conjuntos de forças, que interagem reciprocamente, conforme a figura I.12.

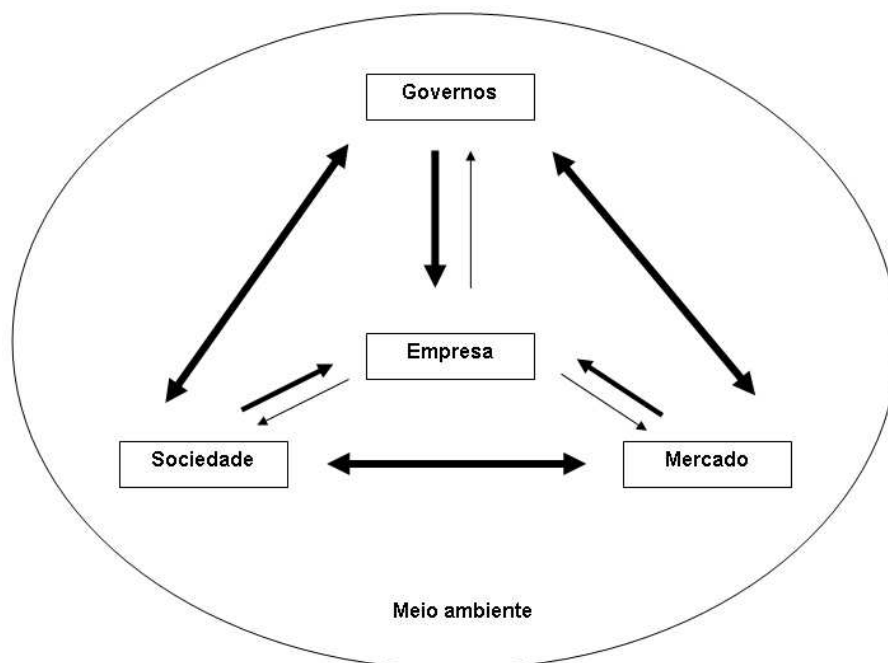


FIGURA I.12 – Influências na Gestão ambiental empresarial

Fonte: Barbieri (2007)

Se não houvesse pressões da sociedade e medidas governamentais, não se observaria o crescente envolvimento das empresas em matéria ambiental. As legislações ambientais, segundo BARBIERI (2007), geralmente resultam da percepção de problemas ambientais por parte de segmentos da sociedade que pressionam agentes estatais para que eles sejam solucionados. A empresa acaba por posicionar-se entre estes agentes, sociedade, mercado e governo, interagindo com todos eles, porém buscando adequar-se aos novos requisitos socioambientais – legais ou não – que surgem a todo o momento.

Desta forma, a gestão ambiental empresarial pode ser definida como um conjunto de políticas, programas e práticas administrativas e operacionais que levam em conta a saúde e a segurança das pessoas e a proteção do meio ambiente por meio da eliminação ou diminuição de impactos / riscos e danos ambientais decorrentes do planejamento, implantação, operação, ampliação, realocação ou desativação de empreendimentos ou atividades, incluindo todas as fases do ciclo de vida do produto (VALVERDE, 2005).

Este processo sistêmico torna possível uma visão horizontal da organização, permitindo a identificação dos agentes relacionados na figura I.9 como elementos fundamentais para o sucesso desta estratégia. Para o INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E

RESPONSABILIDADE SOCIAL (2010), a participação do setor empresarial – por sua capacidade criadora, seus recursos e sua liderança – é crucial. Os diversos setores da sociedade estão redefinindo seus papéis. As empresas, adotando um comportamento socialmente responsável, são poderosas agentes de mudança para, juntamente com os Estados e a sociedade civil, construir um mundo melhor e gerar novas oportunidades. Esse comportamento é caracterizado por coerência ética nas ações e relações com os diversos públicos com os quais interagem, contribuindo para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades, do mercado e de suas relações entre si e com o meio ambiente.

I.5.3 Normalização

Segundo o COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE (2010), a normalização é um processo característico de grandes empresas porque envolve grande investimento financeiro, organizacional e humano. Para as pequenas, a normalização ocorre geralmente por pressão da concorrência e de grandes empresas compradoras ou contratantes de serviços. A ABNT (2010) define a normalização dentro de uma visão mais técnica, como uma atividade que estabelece, em relação a problemas existentes ou potenciais, prescrições destinadas à utilização comum e repetitiva, com vistas à obtenção do grau ótimo de ordem, em um dado contexto. Desta forma, para a associação, uma norma é um documento estabelecido por consenso e aprovado por um organismo reconhecido, que fornece regras, diretrizes ou características para atividades ou seus resultados.

As várias normas existentes não se resumem, porém, à padronização de procedimentos. Elas propiciam à empresa uma ampla reflexão a respeito das ferramentas de gestão a serem utilizadas para garantir o planejamento da evolução sustentável. Elas implicam, sobretudo, a mobilização interna necessária para realizar um diagnóstico detalhado e fiável do comprometimento da organização. Nesse sentido, as normas são também parte da estratégia das organizações. Para a ABNT (2010) os objetivos da normalização são:

- ✓ Comunicação - Proporciona os meios necessários para a troca adequada de informações entre clientes e fornecedores, com vista a assegurar a confiança e um entendimento comum nas relações comerciais;
- ✓ Simplificação - Reduz as variedades de produtos e de procedimentos, de modo a simplificar o relacionamento entre produtor e consumidor;
- ✓ Proteção ao Consumidor - Define os requisitos que permitam aferir a qualidade dos produtos e serviços;
- ✓ Segurança - Estabelece requisitos técnicos destinados a assegurar a proteção da vida humana, da saúde e do meio ambiente;

- ✓ Economia - Diminui o custo de produtos e serviços mediante a sistematização, racionalização e ordenação dos processos e das atividades produtivas, com a conseqüente economia para fornecedores e clientes;
- ✓ Eliminação de barreiras - Evita a existência de regulamentos conflitantes, sobre produtos e serviços, em diferentes países, de forma a facilitar o intermédio comercial.

Com relação aos benefícios da normalização, a ABNT (2010) ressalta a organização do mercado, a constituição de uma linguagem única entre produtor e consumidor, a melhora na qualidade de produtos e serviços, o aumento de produtividade com conseqüente redução dos custos de produtos e serviços e, finalmente, a contribuição para o aumento da economia do país e o desenvolvimento da tecnologia nacional.

O COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE (2010) distingue dois tipos de normas, de acordo com os objetivos de seus promotores:

a) aquelas que são publicadas por mecanismos oficiais de normalização, entre as quais destacam-se:

- ✓ ISO 14000 (ambiental)
- ✓ ISO 9000 (qualidade)
- ✓ CE EMAS (ambiental)
- ✓ BS 8800 (condições dignas de trabalho)
- ✓ BS 8855 (ambiental)

b) O mercado incentivou a criação de instituições que normatizassem certos elevados padrões de gestão em áreas como segurança e condição do trabalho, entre outros. Neste domínio, as normas de maior destaque são:

- ✓ SA 8000 (direitos sociais)
- ✓ OHSAS 18001 (riscos/acidentes)
- ✓ AA 1000 (prestações de contas)

Especificamente na área de RSE, o Brasil já possui sua norma de responsabilidade social, ABNT NBR 16001, que tem caráter de sistema de gestão e propósito de certificação. Também possuem normas de responsabilidade social os seguintes países:

- ✓ Inglaterra (BS 8900)
- ✓ Austrália (AS 8003)
- ✓ França (SD 21000)

- ✓ Israel (SI 10000)
- ✓ Japão (EC S2000)
- ✓ Itália (Q-Res)
- ✓ Alemanha (VMS)

Com base na demanda mundial sobre o tema da responsabilidade social, está em andamento a criação de uma terceira geração de normas — a de Responsabilidade Social, ISO 26000 — apresentando diretrizes sem propósito de certificação. Mas é na área ambiental que, segundo o COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE (2010), encontra-se o maior número de normas e também as mais avançadas, com instrumentos aceitos e estabelecidos. Elas são úteis para a divulgação da RSE e também porque oferecem modelos já consagrados que podem servir de inspiração para o aprimoramento das normas sociais. Muitas organizações têm efetuado “análises” ou “auditorias” ambientais para avaliar seu desempenho ambiental. Por si só, entretanto, tais “análises” ou “auditorias” podem não ser suficientes para proporcionar a uma organização a garantia de que seu desempenho não apenas atenda, mas continuará a atender, aos requisitos legais e aos de sua política. Para que sejam eficazes, é necessário que esses procedimentos sejam realizados dentro de um sistema da gestão estruturado que esteja integrado na organização.

As normas de gestão ambiental têm por objetivo prover as organizações de elementos de um SGA eficaz que possam ser integrados a outros requisitos da gestão, e auxiliá-las a alcançar seus objetivos ambientais e econômicos. Organizações de todos os tipos estão cada vez mais preocupadas em atingirem e demonstrarem um desempenho ambiental correto, por meio do controle dos impactos de suas atividades, produtos e serviços sobre o meio ambiente, coerente com sua política e seus objetivos ambientais. Agem assim dentro de um contexto de legislação cada vez mais exigente, do desenvolvimento de políticas econômicas e outras medidas visando adotar a proteção ao meio ambiente e de uma crescente preocupação expressa pelas partes interessadas em relação às questões ambientais e ao desenvolvimento sustentável, garantindo o tratamento de riscos e oportunidades associadas ao negócio.

Segundo BARBIERI (2007), após a criação da norma BS7750 em 1992, diversas outras normas sobre SGA foram elaboradas por órgãos de normalização de outros países. O autor cita como exemplo o Emas, na União Européia em 1993, e as normas CSA Z750, no Canadá, e a UNE 77801 na Espanha, ambas em 1994. Ele ainda lembra que, no intuito de antecipar-se a possíveis problemas decorrentes da proliferação de normas sobre SGA, que poderiam funcionar como obstáculos ao comércio internacional, a ISO criou em 1991 um grupo de assessoria chamado Strategic Advisory Group on the Environment – SAGE – para estudar

tais impactos. Ao final de 1992, o SAGE recomendou a criação de um comitê específico para a elaboração de normas sobre gestão ambiental.

Pode-se resumir que a normalização voltada às questões sociais e ambientais é um elemento importante para a Sustentabilidade Corporativa no momento em que cria processos e padroniza procedimentos, permitindo que a organização reestruture sua gestão de forma a atender requisitos socioambientais.

I.5.4 Gestão da qualidade e gestão ambiental

Quando falamos em normalização, é muito comum pensarmos em uma das normas mais adotadas nas grandes empresas, relacionada a gestão da qualidade. Conforme foi indicado no item I.2, há muito em comum entre a gestão da qualidade e a gestão ambiental. Para HART (2006), a disciplina de gerenciamento da qualidade favoreceu a incorporação de questões sociais e ambientais, o que fez surgir, na década de 1990, as próprias técnicas de SGA. Além de uma ter aberto caminho para a outra, é possível indicar que há pontos em comum nas trajetórias e na intenção da aplicação de ambos os conceitos nas corporações.

BARBIERI (2007) observa que a gestão da qualidade tinha, inicialmente, um conceito inspecionista, de caráter corretivo e reativo, que não questionava os processos de produção. Esta abordagem evoluiu para um controle estatístico de qualidade com caráter prevencionista. Num terceiro momento, surge o conceito de “garantia da qualidade”, ampliando o caráter preventivo para toda a cadeia de produção, desde a concepção do projeto até o pós-venda, envolvendo todos os segmentos da organização, até chegar ao estágio atual, onde passa a ser entendida a partir de suas dimensões estratégicas.

De modo análogo, a fase inicial da gestão ambiental tem este caráter corretivo, onde as legislações ambientais são vistas como problemas pelas empresas (BARBIERI, 2007). Era uma abordagem focada nos efeitos, e não nas causas da poluição. Em um momento seguinte, a gestão ambiental teve características relacionadas ao aumento de produtividade da empresa, com revisão de produtos e processos. No passo seguinte, segundo o autor, da mesma forma que com a qualidade, as organizações passam a entender o viés estratégico das questões ambientais, minimizando riscos ao negócio da empresa e maximizando oportunidades mercadológicas.

Capítulo II – Risco e sustentabilidade

II.1 O gerenciamento de riscos corporativos

II.1.1 Histórico do risco

De acordo com DAMODARAN (2009), ao longo da maior parte da história da civilização, risco e sobrevivência andaram de mãos dadas. Desde a pré-história, a busca por alimento, abrigo e exposição aos perigos de natureza física, traduziam-se em riscos que eram recompensados por ganhos materiais. O autor continua, dizendo que o advento das embarcações abriu um novo campo para o enfrentamento do risco. Isto criou a distinção entre risco econômico e risco físico: altos investimentos dos comerciantes e o risco de vida para os marinheiros que se aventuravam pelos mares.

Segundo BERNSTEIN (1997), o estudo mais aprofundado sobre o risco começou no Renascimento, quando as crenças consagradas foram desafiadas mais abertamente. DAMODARAN (2009) diz que as atividades econômicas até a revolução industrial, muitas vezes tiveram este viés: riscos físicos com recompensas econômicas. Nos últimos séculos, o advento de instrumentos e mercados financeiros por um lado, e o crescimento da indústria do lazer por outro, foram fatores que permitiram separar o risco físico do risco econômico. Uma pessoa que adquire opções de ações pode estar exposta a um grande risco econômico, porém sem qualquer potencial de risco físico. Por outro lado, alguém que se aventura na prática de um esporte radical é exposto a um significativo risco físico, sem retorno econômico.

II.1.2 Definição de risco

O risco é parte de toda atividade humana, e, para DAMODARAN (2009), surpreende o fato de não haver unanimidade na definição do termo. De acordo com BERNSTEIN (1997), o termo risco deriva do italiano antigo “risicare”, que por sua vez vem do latim “risicu” ou “riscu”, e significa “ousar”. Neste sentido, o risco pode ser entendido como uma opção, e não um destino. Costuma-se entender “risco” como possibilidade de “algo não dar certo”, mas seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às “perdas” como aos “ganhos”, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações. DAMODARAN (2009), citando Frank Knight, define o risco como sendo a “incerteza quantificável”, mas conclui que a verdade é que todos se preocupam com a incerteza, seja ela mensurável ou não. Como discutido anteriormente, o componente da precaução está presente, mas há a opção da ousadia.

Arte ou ciência, a administração do risco nos guia por uma ampla gama de tomada de decisões, e a capacidade de definir o que poderá acontecer no futuro e de optar entre várias alternativas é central às sociedades contemporâneas (BERNSTEIN, 1997). O mesmo autor afirma que a capacidade de administrar o risco, e com ele a vontade de correr

riscos e de fazer opções ousadas, são elementos-chave da energia que impulsiona o sistema econômico. Não é surpresa, por estas razões, da gestão de riscos ter se tornado tão importante como fator de decisão estratégica nos grandes grupos econômicos.

Algo que vem motivando a tomada de riscos é a relação risco – recompensa. Segundo DAMODARAN (2009), não causa surpresa o fato de as decisões sobre a intensidade e o tipo de riscos que devemos correr serem cruciais ao sucesso de uma empresa. Uma empresa que decide proteger-se contra todos os riscos pode não gerar lucros aos seus acionistas. Outra que se expõe aos tipos “errados” de risco pode sair-se pior ainda (DAMODARAN, 2009). O autor ainda afirma que a essência da boa gestão está em tomar decisões certas ao lidar com diferentes tipos de risco.

DAMODARAN afirma que o risco está incorporado à diferentes setores econômicos e áreas de atuação, e que não causa surpresa o fato de haver definições diferentes para cada uma delas. O autor exemplifica algumas destas diferenças:

- ✓ Risco X Probabilidade: Enquanto algumas definições para o risco focam na probabilidade de um evento ocorrer, as definições mais abrangentes vão além, incluindo também as conseqüências deste evento;
- ✓ Risco X Ameaça: Em algumas áreas, um contraste é estabelecido entre risco e ameaça. Uma ameaça é um evento de baixa probabilidade e com conseqüências negativas consideráveis, em que os analistas podem ser incapazes de avaliar a probabilidade de ocorrência. Um risco, por outro lado, é definido como sendo um evento maior probabilidade, acerca do qual há informações suficientes para avaliar tanto sua probabilidade de ocorrência como suas conseqüências.
- ✓ Todos os resultados X resultados negativos: Algumas definições de risco tendem a concentrar-se apenas sobre os cenários desfavoráveis, enquanto outros são mais expansivos e consideraram qualquer variabilidade como risco. No ramo da Engenharia, o risco é definido como o produto da probabilidade de uma ocorrência de um evento indesejável e o prejuízo estimado para a ocorrência desse evento. Já na área de finanças, o risco é definido em termos da variabilidade de retornos observados de um investimento em comparação com o retorno esperado para ele, mesmo quando este retorno seja positivo.

Para WEHRMEYER e PEDIADITI (2009), existem quatro formas amplas em que as pessoas podem definir o risco: técnico, econômico, psicológico e sociológico/cultural. As duas primeiras definições são mais evidentes e diretas, ao passo que as duas últimas são visões um pouco mais heurísticas do conceito de risco. Estas formas estão comentadas abaixo.

Tecnicamente o risco pode ser definido como a probabilidade estatística de um evento ocorrer, muitas vezes multiplicado pela magnitude e/ou escopo do evento. Isso é diferente de perigo, onde a probabilidade não é conhecida ou incerta, pois há muitas vezes a ausência de ator. Na visão econômica, o risco é definido por meio de uma interpretação, sob o ponto de vista financeiro, acerca dos prováveis danos atribuídos a um evento. Já a visão psicológica define o risco subjetivamente, baseado em circunstâncias pessoais. A última destas formas amplas em que podemos definir o risco é ligada a aspectos sociológicos e culturais. Neste caso, o risco é definido através de fatores sociais e culturais, que provêm um padrão perceptivo da situação. Como exemplo desta situação, WEHRMEYER e PEDIADITI (2009) dizem que atualmente há diretivas que norteiam a regulamentação ambiental para ampliar o alcance em toda a cadeia de valor dos produtos. Os autores citam o Waste Electrical and Electronic Equipment – WEEE - e o Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals – REACH - como exemplos. Impulsionado pela sociedade ou por questões políticas, tais mecanismos podem ser vistos como uma tentativa de regulação desde a concepção do produto, mostrando que a capacidade de mobilização dos stakeholders a partir de novos aspectos culturais e sociológicos pode ter grande influência em novos cenários de risco.

II.1.3 Risco e inovação

Um aspecto interessante que deve ser considerado é o papel que a inclinação ao risco desempenha na inovação. Para ANDERSON (2005) a inovação é a chave. O autor acredita que a inovação relacionada ao campo da gestão de riscos tem a oportunidade de responder a estas mudanças fundamentais com soluções para o mundo dos negócios. DAMODARAN (2009) lembra que muitas de nossas valiosas invenções emergiram tanto do desejo de eliminar o risco quanto de estar exposto a ele. BUEHLER et al (2008) estabelece que muitas inovações importantes no tratamento de riscos originaram-se nos bancos e indústria de seguros. Um dos exemplos é a apólice de seguro, cuja primeira corretora organizada foi fundada em 1688 por um grupo de mercadores, armadores e subscritores na Lloyd's Coffee Shop em Londres, visando maior proteção aos seus negócios.

Uma visão abrangente da gestão de riscos, que considera a busca estratégica do risco, é fundamental. As empresas que se mantêm constantemente na defensiva diante do risco não são capazes de avaliar o cenário em que estão e ali encontrar os riscos que são capazes de assumir (DAMODARAN, 2009). Muitas vezes, uma estratégia corporativa ofensiva de inovação é adotada por empresas que buscam liderança tecnológica em determinados segmentos da indústria. Esta é a visão de Tigre (2006), que afirma ainda que a inovação pode estar no projeto do produto, no processo de produção, no modelo de negócios, na forma de prestação de um serviço, no modo de relacionamento com clientes, na logística de distribuição

ou no desenvolvimento de um design original. Para este último caso, o autor lembra que o inovador geralmente corre grandes riscos inerentes à inovação pioneira.

FURTADO (2000) afirma: “não temos dúvida de que a inovação, no que respeita aos meios, vale dizer, o progresso técnico, possui um poder de difusão muito maior do que a criação de valores substantivos”. Algo que também podemos perceber é um cenário onde novos produtos e serviços são desenvolvidos no intuito tanto de proteção contra o risco quanto em explorá-lo. Daí a relação risco – inovação. Uma visão abrangente da gestão de riscos, que considera a busca estratégica do risco, é muito importante. As empresas que se mantêm constantemente na defensiva diante do risco não são capazes de avaliar o cenário em que estão e ali encontrar os riscos que são capazes de assumir (DAMODARAN, 2009). Segundo HAWKEN (2007), não podemos descrever possibilidades para o futuro ao menos que o problema atual seja minuciosamente definido.

II.1.4 O gerenciamento de riscos corporativos

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2008), o gerenciamento de riscos corporativos é um instrumento de tomada de decisão da alta administração que tem o objetivo de agregar valor econômico e melhorar o desempenho da organização através da identificação de oportunidades de ganhos e de redução de probabilidade e/ou impacto de perdas, indo além do cumprimento de demandas legais e regulatórias. Entende-se que a boa gestão de riscos faz parte de empresas bem-sucedidas. Porém, criar uma cultura muito contrária aos instintos e medos das pessoas, de acordo com BUEHLER et al (2008), não é fácil.

O risco é inerente à atividade de negócios, na qual a consciência do risco e a capacidade de administrá-lo, aliadas à disposição de correr riscos e de tomar decisões, são elementos-chave. Na medida em que o mercado para riscos cresceu, tem se tornado claro que o sucesso de uma empresa está intimamente ligado ao papel que o risco ocupa na cultura da organização (BUEHLER et al, 2008). Assumir riscos diferencia empresas líderes, mas também pode levá-las a estrondosos fracassos. O resultado das iniciativas de negócios revela que o risco pode ser gerenciado a fim de subsidiar a alta administração na tomada de decisão, visando a alcançar objetivos e metas dentro do prazo, do custo e das condições pré-estabelecidas.

A importância do gerenciamento de riscos corporativos levou a International Organization for Standardization - ISO - a criar a ISO 31000:2009, norma que pode ser aplicada em diversas atividades da organização, incluindo estratégias e decisões, operações, processos, projetos, produtos e serviços, entre outros. Esta é uma norma que não tem a intenção de certificação das empresas (ISO, 2009). Segundo esta norma, o gerenciamento de riscos corporativos traz, entre outros, os seguintes benefícios:

- Encoraja práticas pró-ativas;
- Melhora a identificação de ameaças e oportunidades;
- Atende requisitos legais e regulatórios;
- Melhora o relatório financeiro;
- Melhora a Governança Corporativa;
- Melhora a relação de confiança com os stakeholders;
- Estabelece uma base confiável para planejamento e tomada de decisões;
- Melhora os controles internos da organização;
- Melhora a eficiência e eficácia operacional;
- Melhora a saúde e a segurança;
- Melhora a prevenção de acidentes;
- Minimiza perdas;
- Melhora o aprendizado da organização e sua capacidade de resiliência;

Na mesma linha, o IBGC (2007) destaca entre os benefícios deste modelo a possibilidade de permitir que a alta administração e demais gestores da organização lidem eficientemente com a incerteza, buscando um balanceamento ótimo entre desempenho, retorno e riscos associados. Alguns outros pontos positivos do gerenciamento de riscos corporativos são listados a seguir:

- ✓ Preserva e aumenta o valor da organização, mediante a redução da probabilidade e/ou impacto de eventos de perda, combinada com a diminuição de custos de capital que resulta da menor percepção de risco por parte de financiadores e seguradoras e do mercado em geral;
- ✓ Promove maior transparência, ao informar aos investidores e ao público em geral os riscos aos quais a organização está sujeita, as políticas adotadas para sua mitigação, bem como a eficácia das mesmas;
- ✓ Melhora os padrões de governança, mediante a explicitação do perfil de riscos adotado, em consonância com o posicionamento dos acionistas e a cultura da organização, além de introduzir uma uniformidade conceitual em todos os níveis da organização, seu conselho de administração e acionistas;

MULCAHY (2003) diz que o processo de gerenciamento de riscos é uma aproximação sistemática e pró-ativa para ter o controle de projetos e diminuir incertezas. Isto envolve minimizar as consequências de eventos adversos bem como maximizar o resultado de eventos positivos. Desta forma, riscos podem ser bons ou ruins. Ainda segundo a mesma

autora, o gerenciamento de riscos envolve a determinação dos seguintes fatores de risco: probabilidade (chance de um risco ou oportunidade ocorrer), impacto (o efeito da ocorrência deste risco ou oportunidade), tempo de espera (quando, durante a vida de um projeto, este risco ou oportunidade poderá surgir) e a frequência do evento (quantas vezes o risco ou a oportunidade poderá ocorrer).

Em um mundo ideal, gerentes de negócio e tomadores de decisão deveriam analisar o impacto de um projeto ou investimento proposto sob o nível de risco global da empresa e fazer negociações mais precisas para manter uma melhor exposição ao risco. O desenho da cadeia de fornecimento, da terceirização, e mudanças propostas em uma pegada de carbono global de um fabricante, tudo envolve negociações sobre riscos.

De acordo com o IBGC (2007), os passos para um gerenciamento de riscos mais eficiente, são:

- ✓ Identificar e compreender seus principais riscos – Identificar riscos parece simples, mas chegar à um consenso sobre eles é muito difícil. O foco deve ser nos poucos riscos que realmente importam;
- ✓ Decidir quais riscos são naturais – riscos para os quais a empresa tem uma vantagem natural cria retornos superiores e não devem ser limitados ou transferidos para outros. Por outro lado, riscos para os quais a empresa não tenha vantagem devem ser mitigados;
- ✓ Determinar sua capacidade e apetite pelo risco – através de análise de sua capacidade de ter apetite pelo risco, as empresas podem chegar a um melhor entendimento de sua posição global;
- ✓ Inserir o risco em todas as decisões e processos – o gerenciamento de riscos não é um exercício para ser realizado apenas por especialistas ou uma vez por ano em departamentos específicos. Deve ser uma questão cultural, uma maneira de aproximar-se dos problemas, processos e decisões. Estas decisões envolvem decisões de investimento, comerciais, financeiras e operacionais;
- ✓ Alinhar Governança e organização acerca do risco – uma melhor visão sobre o esforço do gerenciamento de riscos requer vigilância constante e comprometimento dos gerentes da empresa, começando pela alta direção da organização. O gerenciamento de riscos estratégico ou sistemático deve ocorrer apenas se a organização está alinhada de cima a baixo, com um entendimento comum dos riscos chave da empresa e do nível global de exposição;

O modelo mais efetivo de gerenciamento de riscos para o IBGC (2007) é o centralizado, com um gerente de riscos com poder suficiente e que reporta ao CEO, mas também se reporte regularmente ao nível da direção da empresa.

II.1.5 Risco e valor

Uma maneira nova de criação de valor é o fato da empresa não focar necessariamente na superação de seus concorrentes, e sim em concentrar o foco para tornar a concorrência irrelevante, desbravando novos espaços de mercado ainda inexplorados. KIM e MAUBORGNE (2005) defendem o conceito da “inovação de valor”, que atribui a mesma ênfase ao valor e à inovação. A Inovação de valor é uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta em um novo espaço de mercado, e está diretamente associada, segundo os autores, a fatores de risco como risco do planejamento, risco do modelo de negócios e risco organizacional.

Este tipo de visão inverte um paradigma de que, obrigatoriamente, o entorno dita a estratégia da empresa. KIM e MAUBORGNE (2009) entendem que, ao contrário, a estratégia pode ditar a estrutura de mercado. Ao identificar-se os riscos de um momento de mercado, pode-se tomar decisões estratégicas no processo de gestão de risco em que é possível ditar esta estrutura, criando-se então a “inovação de valor” a partir da identificação destes riscos.

Ao considerar-se a gestão corporativa do risco em todas as suas dimensões – ameaça e oportunidade – fica-se aberto a precaver-se ou a ousar. Em ambas as situações, é possível verificar o valor que o tratamento dos riscos pode agregar à organização, e, consequentemente, aos seus stakeholders.

II.1.6 Riscos: ameaças e oportunidades

Ao longo desta pesquisa foi sinalizado o papel que o risco ocupa na tomada estratégica de decisão das empresas. Conforme já dito, além dos cenários de ameaça que o risco apresenta, precisamos considerar definições ainda mais amplas de risco, que possam capturar não apenas os resultados negativos, mas também o lado positivo do risco. O ideograma chinês da figura II.1 representa esta dualidade.

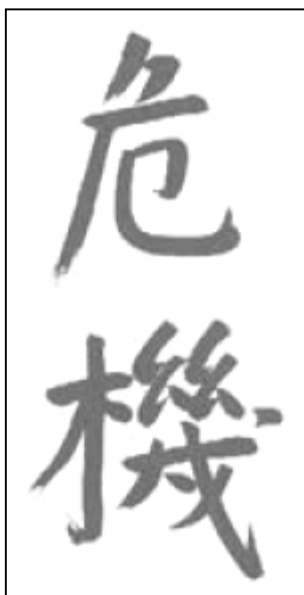


FIGURA II.1 – Ideograma chinês para o termo risco

Fonte: DAMODARAN (2009)

A figura II.1 mostra o risco como uma combinação de “perigo” e “oportunidade”, ou seja, perdas e ganhos do risco. Para DAMODARAN (2009), qualquer outra abordagem dedicada exclusivamente à minimização da exposição ao risco – ou perigo – reduz também o potencial da exposição às oportunidades. A própria ISO 31000:2009 (ISO, 2009) sugere, na sua aplicação, o olhar sobre qualquer tipo de risco, seja ele negativo ou positivo.

Desta forma, é possível discutir outra classificação para o risco: quanto à sua natureza. Segundo SÁ e ROTONDARO (2006), os riscos podem ser classificados em riscos puros – estáticos - e especulativos – dinâmicos. A dinâmica dos riscos especulativos está relacionada com a possibilidade de perda ou ganho, enquanto os riscos puros sempre estão relacionados à possibilidade de perda. Tradicionalmente falando, os riscos especulativos são divididos em três tipos: riscos administrativos, políticos e de inovação. Olhando por este lado dinâmico, vê-se que estes riscos estão relacionados aos processos de tomada de decisão: uma decisão errada pode gerar perdas consideráveis, enquanto que uma decisão correta pode trazer lucros para a empresa.

O fato é que as empresas que desejam grandes recompensas precisam também estar dispostas a se expor a riscos consideráveis. Portanto, quando foi citada a relação risco-recompensa, é importante observar que correr riscos pode significar sucesso para uma empresa. Resumindo, a essência da boa gestão reside em realizar as escolhas certas ao lidar com diferentes tipos de riscos.

DAMODARAN (2009) diz que as empresas que se mantêm constantemente na defensiva diante do risco não são capazes de avaliar o cenário em que estão e ali encontrarem os riscos que são capazes de assumir. Na verdade, as empresas mais bem sucedidas do

nosso tempo chegaram ao topo após descobrirem os riscos específicos que tinham mais capacidade do que seus concorrentes para explorar.

É parte da boa gestão de riscos o olhar positivo sobre os cenários de risco para as empresas. Ao lado da inovação e criação de valor, esta visão do risco pode ser um diferencial competitivo para as empresas, num cenário onde a sustentabilidade socioambiental adquire papel relevante para a sobrevivência das organizações.

II.1.7 Gestão estratégica do risco sob a ótica da sustentabilidade

Segundo BUEHLER et al (2008), as empresas que abraçaram o gerenciamento estratégico de riscos estão entre as de maior sucesso. LARKIN (2003) afirma que compreender e comunicar-se eficazmente em torno de percepção de risco pode ajudar a reduzir os conflitos, e obter apoio e confiança - atributos essenciais em obtenção e manutenção de clientes, investidores e lealdade do empregado. Isto é ainda mais importante em um momento de transformação da economia, quando as forças da globalização e da Internet estão a nos empurrar de um mundo 'industrial', dependente do valor dos ativos físicos, a um "novo mundo" caracterizado pelos ativos intangíveis - reputação, conhecimento, competências, inovação, liderança, cultura e lealdade. Entra nesta avaliação a capacidade de "percepção" dos estrategistas, já observada quando tratou-se o Princípio da Precaução, como um elemento motivador para as organizações a realizar a gestão estratégica do risco. E vive-se um momento em que é necessário perceber a importância dos pilares social e ambiental neste contexto.

Foi verificado no capítulo II que, em função das atividades humanas, houve deterioração dos ecossistemas globais na área ambiental e social, com impactos que colocam em risco o desenvolvimento da sociedade atual. ZYLBERSZTAJN e LINS (2010) afirmam que tais mudanças "podem afetar negativamente as empresas, impondo-lhes restrições operacionais, ou indicar oportunidades de criação de valor, alterando as decisões de investimento e o valor de ativos". A partir desta visão podemos apreender o conceito de "gestão de riscos de sustentabilidade", onde as empresas identificam sua adaptação a um modelo de negócios que traga valor para a organização não apenas sob o ponto de vista financeiro.

Para ANDERSON (2005), a gestão de riscos em sustentabilidade é parte do conceito geral de desenvolvimento sustentável. Na mesma linha do TBL, a idéia é que a justiça social e a responsabilidade ambiental sejam temas relevantes na análise de riscos das organizações. O autor afirma que está cada vez mais claro que os riscos referentes à sustentabilidade tem impactos cada vez maiores nos negócios e nas organizações. ROGERS (2004) define gestão de riscos ambientais da seguinte forma: "a empresa deve identificar riscos relacionados ao meio ambiente que pudessem ter um impacto material adverso no ganho de seus objetivos financeiros e operacionais, e tomar ações apropriadas para controlar e financiar

estes riscos". O CDP (2010) ratifica este pensamento, ao informar em relatório anual para o Brasil que "O Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas – IPCC - prevê que impactos futuros das mudanças climáticas mostram que as consequências podem variar de interrupções a catástrofes. Sendo assim, concluem que é vital que políticos, empresas e investidores tenham um entendimento completo dos riscos e oportunidades associadas a este novo cenário".

Segundo CORAL (2002), para que as organizações possam contribuir para o desenvolvimento sustentável do planeta elas devem modificar seus processos produtivos ou mesmo todo o seu negócio. A partir deste cenário de reavaliação dos riscos corporativos, para ALMEIDA (2007), a sociedade espera das empresas uma atitude de maior responsabilidade e transparência, idéia ratificada pelo INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL (2010), que considera indispensável que a sociedade tenha acesso às informações sobre o comportamento ético e responsável das empresas. Segundo o IBGC (2007), assuntos relacionados à sustentabilidade podem tornar-se imensos fatores de riscos para uma organização.

Para as empresas, as atuais cobranças da sociedade podem ser encaradas como fontes de oportunidades, inovação e vantagem competitiva, em vez de novos custos e entraves às suas atividades, gerando mudanças em seus sistemas de negócio. HAWKEN (2007) atesta que os termos "meio ambiente" e "justiça social" engloba organizações inovadoras em idéias e tecnologias inventivas. Neste ponto, a inovação tem papel fundamental. ANDERSON (2006) acredita que a inovação relacionada ao campo da gestão de riscos tem a oportunidade de responder a estas mudanças fundamentais com soluções para o mundo dos negócios.

As últimas três pesquisas do "Guia Exame de sustentabilidade", nos anos de 2007, 2008 e 2009, mostraram dados interessantes de um universo reunindo 140, 128 e 142 grandes empresas brasileiras, respectivamente. A pergunta foi: "há um sistema de gestão de riscos que considere aspectos socioambientais de curto, médio e longo prazo ?". A figura II.2 consolida as respostas.

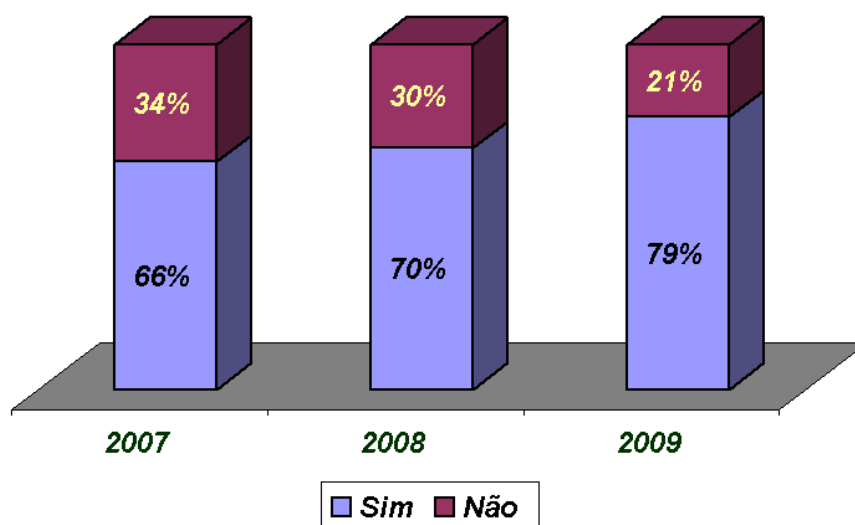


FIGURA II.2 - Gestão de riscos x Aspectos socioambientais

Fonte: Compilado a partir do Guia Exame de Sustentabilidade anos 2007, 2008 e 2009

Os dados mostram uma evolução das empresas no tratamento de riscos associados à sustentabilidade, um crescimento de cerca de 20 % entre a primeira e a última pesquisa. Porém, é interessante considerar este cenário com a pergunta seguinte da pesquisa: “existem metodologias que avaliam o impacto da incorporação de aspectos socioambientais nos resultados financeiros da empresa?”. O resultado está na figura II.3.

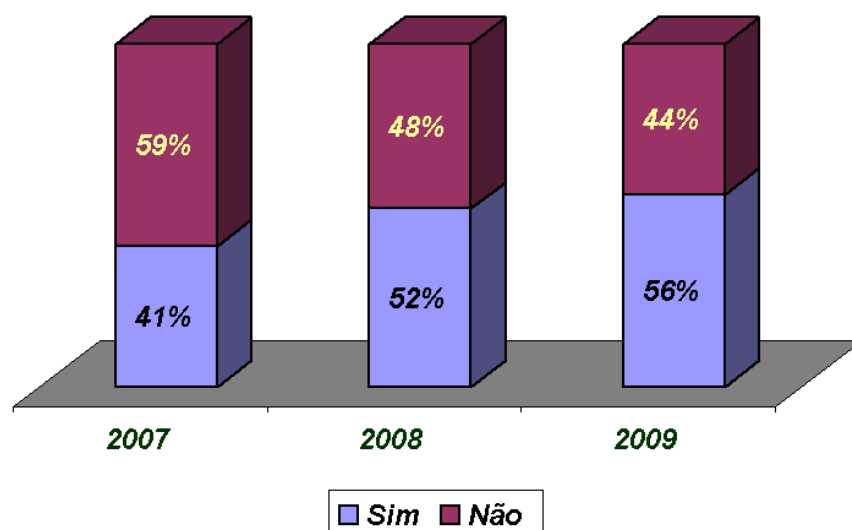


FIGURA II.3 – Metodologias x Aspectos socioambientais

Fonte: Compilado a partir do Guia Exame de Sustentabilidade anos 2007, 2008 e 2009

Da mesma forma que a pergunta anterior, o indicador aqui também melhorou, mas há uma lacuna quando se fala em tratamento de riscos socioambientais e metodologias claras nos processos organizacionais para avaliar o impacto destas ações no desempenho da empresa. Isto tem relação direta com o tópico I.5, em que discutiu-se a relação entre Sustentabilidade Corporativa e o desempenho empresarial. Ainda que as empresas brasileiras sinalizem a importância das questões socioambientais em seus processos de gestão de riscos, boa parte ainda não tem indicadores claros sobre o resultado destas ações em prol do desempenho da sua organização.

Quando falamos em vantagem competitiva da sustentabilidade e da geração de valor, é importante que isto seja sinalizado de alguma forma no resultado da empresa, pois é o lado positivo do risco. Com este indicador, apesar da importância que as questões socioambientais ganharam ao longo dos anos no Brasil, as empresas ainda não se mostram maduras para avaliar este retorno. A gestão de riscos de sustentabilidade ainda é um processo em construção.

Mas há números animadores neste cenário. Em reportagem de ARARIPE (2009) para a Revista Conjuntura Econômica, ao que tudo indica, as grandes companhias brasileiras estão fazendo bem seu dever de casa. Uma pesquisa divulgada pela Management & Excellence - M&E, empresa de consultoria estratégica que atua há oito anos no Brasil, avaliou a performance em sustentabilidade, responsabilidade social e governança corporativa das 50 maiores empresas latino-americanas. As corporações brasileiras lideram o ranking, com a CPFL Energia na primeira posição, seguida pela Petrobras, Embraer e TAM. A pesquisa analisou companhias do Brasil, México, Argentina, Chile, Peru e Venezuela. Foram avaliados 140 critérios nas três áreas - governança, sustentabilidade e responsabilidade social, cruzando indicadores financeiros, análises de riscos e processos.

Segundo o DJSI (2009), os líderes em sustentabilidade geram expectativas cada vez maiores em mostrar melhor performance e perfis de risco / retorno favoráveis. Um crescente número de investidores está convencido que a sustentabilidade é um catalisador para um gerenciamento mais transparente e disciplinado, e, deste modo, um fator crítico de sucesso. ROBÉRT (2003) lembra que uma política de mudança geralmente começa como um diálogo entre pessoas proativas e empresas proativas. Novos meios políticos, novas leis, dinheiro para projetos para o bem-estar e instituições para a justiça social só serão possíveis de implementar quando houver um “mercado” político maduro. LOVELOCK (2010) vai mais longe na discussão, quando afirma que a única forma possível é enxergarmos vantagens financeiras no combate ao aquecimento.

Após todas estas ponderações, o que fica sinalizado é a necessidade de que os riscos inerentes às questões da sustentabilidade precisam ser tratados sob o viés da vantagem competitiva.

II.2 A dimensão da sustentabilidade e o valor para os acionistas

Ao longo dos anos, países e organizações têm procurado se adaptar a um mundo de negócios globalizado e altamente competitivo, onde há a necessidade de as empresas buscarem formas criativas e alternativas para prosperar. Segundo SCHMIDHEINY (1992), o crescimento econômico limpo e equitativo, que faz parte da natureza do desenvolvimento sustentável, requer o uso mais eficiente dos recursos. Fazer tudo para tornar esse crescimento possível é certamente o maior teste para a indústria e o setor empresarial. O autor continua, dizendo que tal opção requer mercados abertos e competitivos, e também um rompimento com a mentalidade convencional. MARQUES et al (2004) compartilham da mesma idéia, dizendo que o atual cenário exige, além de uma postura mais competitiva, um comportamento mais cooperativo. A velocidade e a intensidade em que as mudanças ocorrem são surpreendentes, e as empresas que se interessam pelas informações provenientes do mercado e, principalmente, da rede em que atuam, usufruem o benefício da percepção mais imediata das mudanças.

O presente estudo encontrou na pesquisa de HART (2006) um conceito em que é possível aplicar a visão de gestão de riscos associados à sustentabilidade de forma bastante direta, com sinais de retornos claros acerca da criação de valor para os investidores de uma empresa. HART (2006) criou um modelo, baseado no 2 x 2, em que busca organizar os parâmetros que são importantes para o desempenho da empresa e para a criação de valor para os acionistas. A figura II.4 representa esta proposição.



Figura II.4 - Modelo de valor para os acionistas

Fonte: HART (2006)

O eixo vertical da figura II.4 espelha a necessidade das empresas administrarem seus negócios nos dias atuais e, simultaneamente, buscar a criação de novas tecnologias para o mercado futuro, captando tanto a demanda imediata quanto o crescimento à frente. No eixo horizontal refletimos a necessidade de proteção das qualificações organizacionais internas, bem como a tendência da empresa em alinhar-se com um novo universo de stakeholders. Estas quatro dimensões juntas, criam, segundo HART (2006), o desenho para desempenho crucial no intuito de gerar valor para os acionistas, o que colabora diretamente na discussão acerca da melhor forma de relacionar Sustentabilidade Corporativa e desempenho empresarial.

O quadrante inferior esquerdo foca no desempenho a curto prazo: redução de riscos e custos imediatos. O quadrante inferior direito tem um comportamento semelhante, mas o desempenho aqui é relacionado aos novos stakeholders, que incluem fornecedores e clientes na cadeia de valor imediata, investidores, reguladores, ONGs e mídia em geral. O quadrante superior esquerdo orienta o foco em inovação, visando crescimento futuro. A criação de valor para os acionistas, de acordo com HART (2006), depende da capacidade da empresa destruir criativamente suas aptidões atuais em favor das inovações do amanhã. Isto é, também, gerenciar riscos, mas que podem tornar-se grandes oportunidades de negócio.

Finalmente, o quadrante superior direito mostra a empresa que estabelece sua rota de trajetória para o futuro, pensando bem à frente, identificando novos mercados e abrindo o que KIM e MAUGBORNE (2005) chamam de oceanos azuis. Estes autores defendem o conceito de “Oceano Azul” para os novos mercados que são criados e que tornam a concorrência irrelevante, pois tratam de inovações de valor ainda pouco ou nada exploradas como estratégia de negócios pelas organizações. Dizem os autores: “As percepções mais importantes sobre a estratégia do Oceano Azul brotam da projeção da tendência em si ... Ao prospectar o transcurso do tempo – desde o valor que o mercado fornece hoje ao valor que talvez forneça amanhã – os gestores podem ser pró-ativos na construção do futuro e no estabelecimento de um novo Oceano Azul”.

Explodindo ainda mais este conceito, a proposta de HART (2006) é definir iniciativas mais claras para cada um destes quadrantes. Esta linha de raciocínio resulta no modelo da figura II.5, uma evolução da figura II.4.

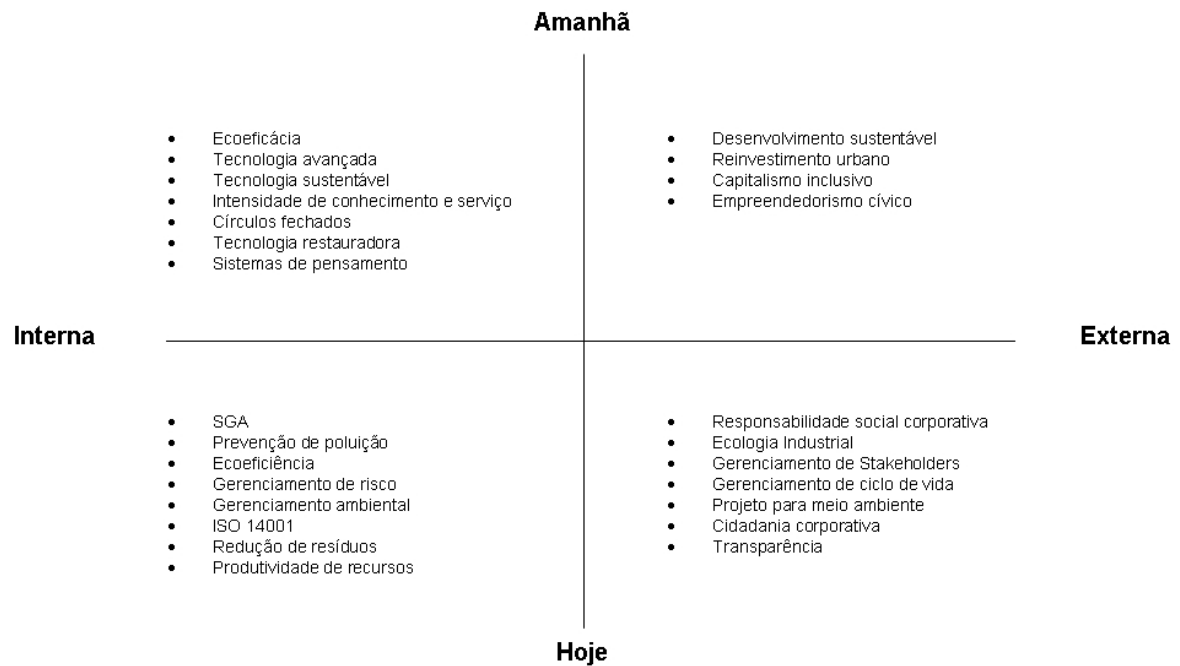


FIGURA II.5 – Evolução do Modelo de valor para os acionistas

Fonte: HART (2006)

Na figura II.5 é possível identificar uma série de iniciativas discutidas até aqui. A implantação de um SGA, a norma ISO 14001, a criação de indicadores de ecoeficiência, política de redução de resíduos e prevenção de emissões e gestão ambiental, todos são exemplos de iniciativas presentes no quadrante inferior esquerdo. Este quadrante trata da melhor gestão dos processos / sistemas da empresa, do potencial existente.

Gerenciamento de stakeholders, gerenciamento do ciclo de vida de produtos e serviços – da produção ao descarte, transparência no diálogo com os stakeholders, são iniciativas posicionadas no quadrante inferior direito. Diz respeito a institucionalização de idéias, apoiando-se no potencial disponibilizado pelos stakeholders envolvidos.

No quadrante superior esquerdo, iniciativas como tecnologia e aptidões novas e, sobretudo, limpas. Numa visão de potencialização de fato, busca-se a modernização dos processos / sistemas a partir de uma visão e inovação e melhor posicionamento da empresa no cenário mercadológico.

No quadrante superior direito inclui-se a visão para o capitalismo inclusivo e o desenvolvimento sustentável. Aqui, a idéia de desenvolvimento estratégico da sustentabilidade é potencializada.

HART (2006), no intuito de reunir as iniciativas necessárias ao retorno corporativo que podem trazer à organização – e, conseqüentemente, aos seus acionistas, define na figura II.6 a sua “Estrutura de valor sustentável”.



FIGURA II.6 – A estrutura de valor sustentável

Fonte: HART (2006)

Para HART (2006), as dimensões básicas da sustentabilidade e suas associações com o desempenho das empresas e com a criação de valor devem estar claras. As empresas são desafiadas a: 1) minimizar os resíduos de suas operações atuais a partir da prevenção de poluição – reduzir riscos e custos imediatos, quadrante inferior esquerdo; 2) adotar uma ampla interação e diálogo com os stakeholders com relação às ofertas atuais de produtos e serviços – garantir reputação, quadrante inferior direito; 3) desenvolver ou adquirir tecnologias mais sustentáveis e conjunto de aptidões valendo-se de tecnologia limpa – inovar e reposicionar-se no mercado, quadrante superior esquerdo; 4) buscar novas soluções economicamente viáveis a partir de uma visão de sustentabilidade – avaliar seu crescimento e trajetória no longo prazo, quadrante superior direito). Para o autor, a maioria das empresas concentra seu tempo e atenção primariamente na parte de baixo do modelo, que refere-se a soluções de curto prazo ligadas a produtos e grupos de stakeholders já existentes.

Sob esta ótica, HART (2006) orienta que as empresas devem ter um bom desempenho em todos os quadrantes deste modelo se desejam continuar gerando valores para seus acionistas ao longo do tempo. E, dentro da discussão proposta até aqui sobre gestão de riscos de sustentabilidade, os quadrantes aqui mostrados reúnem iniciativas consistentes neste sentido, que serão objeto de discussão mais detalhada.

Outros autores defendem perspectivas semelhantes, como SAVITZ (2009), que define o “ponto doce da sustentabilidade” como a busca do lucro unida à busca do bem comum. A figura II.7 mostra este modelo.

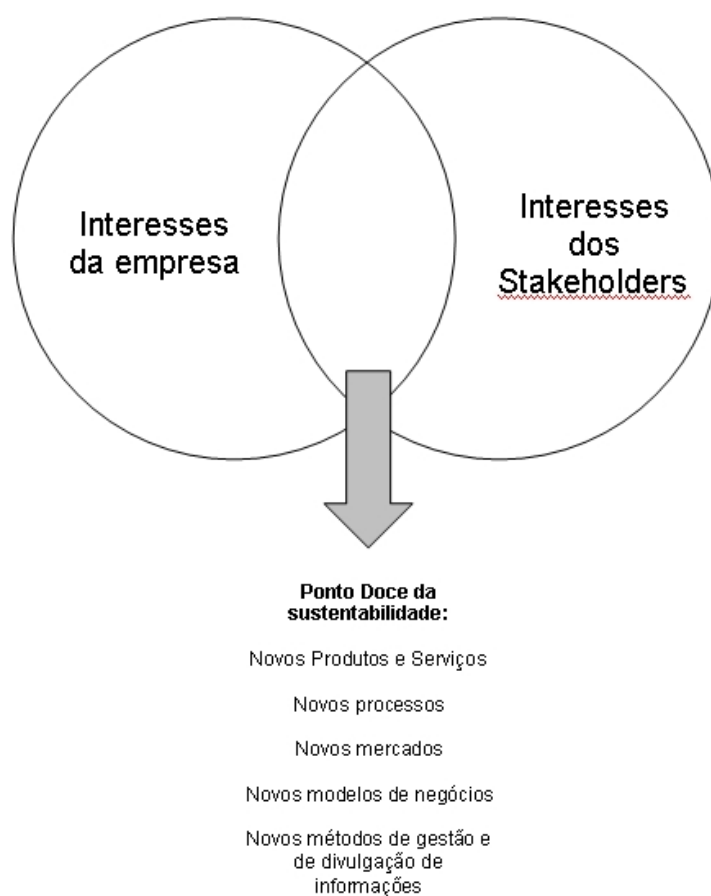


FIGURA II.7– O ponto doce da sustentabilidade

Fonte: SAVITZ (2009)

Este exemplo une os interesses da empresa e os das partes interessadas em torno da sustentabilidade de produtos, serviços, processos, modelos de negócio e gestão, e transparência na divulgação das iniciativas neste sentido. Da mesma forma que HART (2006) entende que estas quatro dimensões criam valor para o acionista pelas razões já descritas, ANDERSON (2006) defende que o tratamento de riscos relacionados ao meio ambiente e justiça social, além de melhorar a performance financeira da organização, melhora a reputação e cria vantagem competitiva. Os conceitos de ambos os autores estão diretamente relacionados.

Com relação à esta discussão, segundo pesquisa realizada pelo IFC em 2007 com 120 instituições financeiras de 43 países emergentes, citada por ZYLBERSZTAJN e LINS (2010), concluiu-se que a principal justificativa para a incorporação de aspectos socioambientais nas práticas de gestão é o aumento da credibilidade da empresa e o consequente ganho na reputação. Outros incentivos identificados foram criação de valor para os acionistas, redução de riscos e demandas por investidores e clientes.

Marca, reputação, qualidade da governança, qualidade da gestão, histórico de respeito aos direitos humanos, aspectos sociais e trabalhistas e a consideração dos ecossistemas na comunidade onde a empresa opera, são intangíveis que se tornaram temas relevantes nas organizações (IBGC, 2007). Na mesma linha, ZYLBERSZTAJN e LINS (2010) acreditam que a observação destes pontos poderá ajudar a empresa a obter uma posição de liderança em seu setor de atividade, tornando-se modelo para a adoção de padrões setoriais nos marcos regulatórios e fortalecendo ativos intangíveis importantes, como reputação e marcas, além de evitar multas, paralisações e demandas judiciais.

A utilização do modelo proposto por HART (2006) busca posicionar os objetivos desta pesquisa. Desta forma, o gerenciamento de riscos de sustentabilidade como instrumento de criação de valor para os acionistas será tratado a partir dele, mostrando uma proposta para redução de custos e riscos, melhoria da reputação e legitimidade, aceleração de inovações e cristalização de novas rotas de crescimento para as empresas.

II.3 Tipos de risco associados à Sustentabilidade

Uma vez que foi discutida a proposta de HART (2006) para iniciativas que tratem riscos em quatro dimensões corporativas no sentido de criar valor para os seus acionistas, a partir de agora serão apresentados os tipos de risco associados à sustentabilidade identificados por ANDERSON (2005), que possuem relação direta com o modelo de HART (2006).

II.3.1 Boicote / Reputação

Como visto anteriormente, a partir da década de 1980 o movimento dos ambientalistas conseguiu despertar a atenção do público para a questão da sustentabilidade, e as empresas poluidoras passaram a sofrer ataques mais agressivos. Segundo ROBÈRT (2003), o coração das empresas não estava com a sustentabilidade, apesar das exigências crescentes do mercado. Para o GREENPEACE (2007), as empresas que não valorizam ações que endereçam as questões sócio-ambientais ou que tenham projetos ou práticas que contribuam negativamente para o risco climático estão sujeitas à campanhas públicas que podem ferir sua reputação.

ECCLES et al (2007) lembram que a reputação de uma empresa é uma função de sua reputação entre seus vários stakeholders – investidores, clientes, fornecedores, funcionários, agências reguladoras, políticos, ONGs, comunidades em que a firma opera – e em categorias específicas – qualidade do produto que oferece, governança corporativa, relação com os funcionários, serviço ao consumidor, capital intelectual, performance financeira, tratamento de questões sócio-ambientais. De fato, não é uma equação simples. LARKIN (2003) argumenta que as ameaças à reputação - seja real ou percebida - podem destruir, literalmente

em horas ou dias, uma imagem ou marca que foi desenvolvida e na qual se investiu durante décadas. Estas ameaças devem ser antecipadas, compreendidas e as organizações devem se planejar para isto.

Para ANDERSON (2006), em geral os alvos de boicotes são empresas grandes, cujas marcas possuem alto valor. As organizações não-governamentais – ONGs - patrulham constantemente as empresas que divergem de uma conduta sócio-ambiental adequada e promovem boicotes à ela, o que pode significar danos à reputação e riscos à interrupção do negócio. Este patrulhamento é ratificado por NETO (2010). Ele afirma que quanto mais o assunto sobre as mudanças climáticas entrar em pauta, mais a sociedade e as ONGs pressionarão as empresas a tomarem atitudes que não prejudiquem ainda mais o clima do planeta. Para ECCLES et al (2007), na economia atual, onde 70% a 80 % do valor de mercado vem de ativos intangíveis como lisura da marca, capital intelectual e boa vontade das corporações, as organizações estão especialmente vulneráveis a qualquer coisa que possa manchar sua reputação. Porém, continuam os autores, os gestores ainda tendem a focar suas energias em tratar as ameaças à sua reputação que já afloraram, que são realidade, e isto, para eles, não é gerenciamento de risco: é gerenciamento de crise. Ao invés de uma ação pró-ativa, ainda existe muita ação reativa.

Para ECCLES et al (2007), os determinantes do risco de reputação são três: 1) a lacuna que existe entre a reputação da empresa e a realidade por trás dela; 2) a mudança na crença e expectativas dos stakeholders a partir de iniciativas da empresa; e 3) uma fraca gestão interna na coordenação das decisões da empresa. Para gerenciá-las de modo eficaz, os autores acreditam que a organização deve avaliar e monitorar constantemente sua imagem junto aos seus stakeholders, ter uma visão clara de sua reputação no mercado, eliminar as lacunas entre o que parece ser e o que realmente é e, por último, ter um executivo responsável por esta área na empresa.

De forma semelhante, LARKIN (2003) considera que, para o sucesso no tratamento deste tipo de risco, é necessário reconhecer que a reputação é um ativo valioso e deve ser constantemente gerido pela alta administração. O mesmo pensamento é compartilhado por LYRA, GOMES e JACOVINE (2009), quando dizem que uma reputação favorável significa para a empresa ser mais atrativa do que outras aos olhos dos stakeholders, já que estes, geralmente, estabelecem seus relacionamentos com as empresas tendo como base sua reputação. Em termos estratégicos, a reputação pode ser considerada um fator de vantagem competitiva, já esta possui atributos - como afeto, estima e fama - relativamente difíceis de serem copiados pelas empresas concorrentes.

Na pesquisa do MCKINSEY QUARTERLY (2010), publicada em fevereiro de 2010, que entrevistou quase 2.000 executivos de diversos setores de negócios, a principal razão para endereçarem questões sustentáveis em suas organizações foi “manter ou aumentar

a reputação da empresa”, com 36 % das respostas, seguida de “alinhamento às metas do negócio”, com 21 %. Em outra pergunta, foi questionado onde a sustentabilidade é muito importante, e 72 % dos executivos responderam que é no “gerenciamento da marca e da reputação”. Estes são dados que reforçam a percepção de que a reputação é hoje o grande direcionador da abordagem da sustentabilidade socioambiental nas organizações.

Em resumo, sem este cuidado, o GREENPEACE (2007) atesta que o risco de reputação pode impedir a capacidade de uma empresa competir no seu nicho de mercado, fazendo com que seus consumidores busquem outras alternativas. ANDERSON (2005) reitera que este risco talvez seja o maior risco de sustentabilidade encarado pela maioria das empresas, o que foi verificado na pesquisa apresentada pela McKinsey. Gerenciá-lo de uma maneira eficaz é uma parte crítica do gerenciamento de riscos de sustentabilidade, e pode garantir legitimidade à empresa. Em geral, continua o autor, os riscos de sustentabilidade acabam por impactar, de uma forma geral, a reputação da empresa, e as boas práticas na gestão destes riscos nas organizações deve ser incentivada dentro do âmbito de governança, da mesma forma proposta por HART (2006).

II.3.2 Diretores e gestores

A excelência em gestão foi um dos pontos observados neste estudo como direcionador de ações sustentáveis por parte de organizações que buscam o fortalecimento de seus negócios. Como vimos no histórico do Desenvolvimento Sustentável, na época da Revolução Industrial os líderes empresariais não se importavam muito com seus passivos trabalhistas e ambientais. Porém, conforme atestam ZYLBERSZTAJN e LINS (2010), passivos trabalhistas e ambientais estão nos primeiros lugares das listas de verificações das empresas atuais. O que era exótico há décadas atrás hoje é algo rotineiro nas organizações.

Desta forma, os líderes empresariais tem sido cada vez mais questionados pela transparência de seus negócios. As pressões pela boa Governança Corporativa e leis como a Sarbanes-Oxley tem norteado boas práticas de gestão nas empresas há alguns anos, e isto foi objeto de discussão no Capítulo II. Por esta razão, os gestores e diretores devem ter certeza de que controles internos estão sendo atendidos, inclusive sob pena de serem responsabilizados criminalmente por algumas ações inadequadas.

ESTY e WINSTON (2008) argumentam que, embora as regras de implementação ainda estejam em desenvolvimento, a Lei Sarbanes-Oxley provavelmente exigirá que as empresas divulguem muito mais sobre os riscos ambientais do que faziam antes. E a lei torna os presidentes das empresas responsáveis por conhecer estes perigos. ANDERSON (2006) argumenta que os diretores e gestores corporativos devem se certificar que os controles internos estão sendo realmente endereçados. O autor atesta que a empresa deve identificar os riscos ambientais que podem ter um impacto material adverso em atingir

seus objetivos financeiros e operacionais, além de dedicar tempo e ações apropriadas para controlar e financiar estes riscos. É importante a divulgação de ações sustentáveis realizadas pela empresa. ELKINGTON (1997) afirma que a maioria dos setores empresariais opera em um ambiente de alta visibilidade. LARKIN (2003) compartilha desta idéia, lembrando que a empresa deve trabalhar tornando público tudo o que diz e faz.

ANDERSON (2006) ainda lembra que os diretores e gestores podem estar criminalmente expostos no caso de riscos de sustentabilidade. Há leis neste sentido em vários países, incluindo o Brasil, como, por exemplo, a lei nº 13.577 de 8 de julho de 2009 do estado de São Paulo, que dispõe sobre diretrizes e procedimentos para a proteção da qualidade do solo e gerenciamento de áreas contaminadas (SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2010). Neste caso, WEHRMEYER e PEDIADITI (2009) lembram que a avaliação de risco econômico de solos contaminados geralmente inclui questões de responsabilidade relacionada com o custo de limpeza, responsabilidade pela reparação, perda de ganho devido a atraso nos projeto, compensação de terceiros, responsabilidade futura pela contaminação residual, entre outras.

Na medida em que estes riscos tornam-se mais aparentes, as partes que se sentirem atingidas pela falta de atitude das empresas no tratamento destes riscos buscarão a prestação de contas com as organizações responsáveis (ANDERSON, 2006). Fica cada vez mais urgente que os gestores devem entender as complexas relações existentes entre a empresa e o ambiente natural e social, respondendo adequadamente às diversas demandas, sob pena de estarem sujeitos a ações criminais.

II.3.3 Danos ao ecossistema

Como afirma ANDERSON (2005), os recursos do ecossistema sempre foram considerados ilimitados, infinitos, renováveis e gratuitos. Desde a Revolução Industrial não havia este sentimento, conforme foi comentado no capítulo II. ANDERSON (2006) argumenta que as organizações, os setores de negócio e os indivíduos geralmente não eram considerados responsáveis pelos danos ao ecossistema.

Um conceito importante neste tópico é o de externalidade. ZYLBERSZTAJN e LINS (2010) o entendem como o mesmo que “efeitos colaterais ou de vizinhança”. São efeitos externos não intencionais, positivos ou negativos, provenientes das atividades das empresas sobre outros agentes econômicos. Sob este ponto de vista, é possível relacionar aqui a poluição do ar, da água ou do solo por um processo industrial, que podem provocar perdas para a comunidade no entorno da empresa como, por exemplo, uma atividade agrícola. Neste caso, haveria uma perda de bem-estar de terceiros. Como citado anteriormente, o ecossistema onde a empresa opera é um ambiente que deve estar alinhado com a dimensão da sustentabilidade da organização. O uso indiscriminado de recursos naturais até o despejo de

resíduos sem o devido tratamento e as más condições de trabalho oferecido aos funcionários diretos e indiretos são alguns exemplos dos riscos que uma empresa deve antecipar em sua avaliação. ANDERSON (2006) observa que o uso sustentável de recursos da natureza pode durar indefinidamente. Esta é a razão para o aumento cada vez maior do controle regulatório na extração de recursos e despejo de resíduos nas comunidades onde a empresa opera.

Mesmo assim, o histórico de grandes desastres, como o de Bhopal na Índia, citado no capítulo II, existem e podem, de fato, ser um grande choque para todos os envolvidos, mas também são capazes de provocar novas maneiras das organizações e a sociedade como um todo pensar sobre gestão de risco de desastres desta magnitude. Segundo JASANOFF (1994), acidentes menores tendem a ser tomados estrategicamente como exemplos ilustrativos para a adaptação do comportamento atual, livrando-o da estagnação. Quando uma estrutura conceitual já existe, novas ocorrências servem principalmente como um controle em relação à política adotada na gestão de riscos. O que é bem assinalado pela autora é que é necessário que a organização seja pró-ativa no tratamento destes riscos, e que o processo instalado seja de melhoria contínua, como é característico em processos de gestão de qualidade.

Lembrando uma das visões propostas por WEHRMEYER e PEDIADITI (2009) ao definirmos riscos, o risco econômico é uma grande preocupação das empresas na medida em que suas atividades produtivas possam torná-las “poluidoras-pagadoras”, que sugere que o poluidor deve pagar pela poluição causada ou pelo prejuízo à sociedade existente em seu entorno. Os Sistemas de Gestão Ambiental e os padrões de normalização voltados à questões sociais servem de antecipação a estes riscos, no intuito de garantir a continuidade dos negócios da organização. Este tipo de risco é sinalizado por HART (2006) em sua estrutura de valor sustentável da figura II.6, quando trata a estratégia de prevenção de poluição.

Olhando sob o viés da oportunidade de negócios e inovação, LOVINS (2010) defende que se a empresa tornar ecológico um processo industrial, isso significa que está transformando desperdício em lucro. Este ponto tem relação direta com técnicas como Life Cycle assessment – LCA e o Design for Environment – DfE. O LCA audita custos sociais e ambientais ao longo de todo o ciclo de vida de um produto ou serviço. Isto inclui matéria prima utilizada, processo de fabricação, embalagem e transporte, uso e descarte final. O DfE é semelhante ao LCA. Para HART (1997), o DfE é uma ferramenta para criação de produtos que são mais fáceis de recuperar, reutilizar e reciclar.

II.3.4 Conformidade legal

Segundo a KPMG (2008), em seu relatório “Climate changes your business”, as questões relacionadas às mudanças climáticas são cada vez mais vistas como uma lacuna grave do mercado, e a tendência é que surjam legislações mais específicas sobre o tema. O GREENPEACE (2007) alerta que vários cenários regulatórios tem sido introduzidos em resposta às mudanças climáticas. No Brasil, segundo o VALOR ECONÔMICO (2010), além da política nacional de mudanças climáticas, em fase de regulamentação, com metas para reduzir gases, há projetos de lei em análise para o pagamento de serviços ambientais, crédito de carbono para uso sustentável da floresta, compensação por impactos ambientais e reciclagem e gerenciamento de resíduos urbanos. Ao lado das regulamentações, as exigências de mercado por produtos e serviços ambientalmente adequados - e as oportunidades que surgem a partir desse contexto - mudam o padrão de negócios. Estas afirmações sugerem que a conformidade legal é uma realidade, e um risco a ser mapeado pelos diversos setores de negócio.

O acidente com a plataforma da British Petroleum – BP – citado no capítulo II - suscitou reações em vários setores da sociedade mundial. Em reportagem do jornal O GLOBO (2010), o Brasil poderá tornar mais rígidos seus sistemas de segurança nas atividades de exploração e produção de petróleo em função deste vazamento. A Agência Nacional do Petróleo – ANP - anunciou que, apesar dos sistemas de segurança adotados no Brasil e sua fiscalização serem bastante rígidos, novas metodologias poderão ser adotadas, caso seja necessário. Ainda segundo a reportagem, a agência está analisando a documentação enviada por todas as petrolíferas que atuam no Brasil sobre seus sistemas de segurança, atendendo a uma exigência do órgão regulador. As normas de segurança a serem adotadas pelas concessionárias no Brasil estão previstas na resolução ANP 43, de 1998.

Casos como este são provocadores de uma revisão em muitas questões, e a regulação mais rígida é um ponto que costuma ser levantado como reação a estes acontecimentos. Para ANDERSON (2005), as mudanças regulatórias podem ter uma grande influência na exposição das empresas aos riscos associados à sustentabilidade. Redesenhar o processo produtivo da empresa, utilizando menos energia ou tomando precauções com relação aos possíveis danos ao ecossistema, como discutido em tópico anterior, ou ainda rever a fabricação de um produto oferecido ao mercado, eliminando substâncias tóxicas, pode reduzir cargas regulatórias sobre a empresa, na opinião de ESTY e WINSTON (2008).

A KPMG (2008) divide a regulação em dois tipos: a “tradicional”, que refere-se a licenças e requisitos de eficiência energética para produtos e processos, e a “regulação de mercado de base”, tais como impostos sobre o carbono, os regimes de comércio de emissões e as tarifas de combustível. Para a KPMG (2008), o Protocolo de Kyoto é a mais importante regulamentação associada a sustentabilidade em nível internacional. Os países signatários

deste protocolo devem requerer das empresas um conjunto de medidas para a redução de suas emissões de gases de efeito estufa (ANDERSON, 2005).

Segundo o Relatório 2009 – Brasil do Carbon Disclosure Project (CDP, 2010), 61 % das empresas brasileiras que responderam a divulgação solicitada pelo Instituto identificam ameaças regulatórias em seus negócios com relação às mudanças climáticas. A mesma pesquisa mostra que 73 % destas mesmas empresas consideram que há oportunidades regulatórias neste cenário. Isto mostra que a regulação é tanto uma ameaça quanto uma oportunidade, dependendo da maneira como a organização está preparada para enfrentar risco.

LOVINS (2010) entende que a essência da estratégia ambiental é tornar a regulamentação relevante somente para os concorrentes, não para a empresa. Da mesma forma, NIDUMOLU, PRAHALAD e RANGASWAMI (2009) consideram que é importante a empresa antecipar-se às regulamentações, pois ela pode ganhar tempo para testar materiais, tecnologias e processos que sejam adequados a futuras exigências, até mesmo influenciando a criação de novas normas. Sob este aspecto, os autores afirmam que encarar o respeito às regulamentações como oportunidade é dar uma chance à inovação. Recentemente foi sancionada no Brasil a Lei Nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2010). A Lei trata da gestão integrada e do gerenciamento de resíduos sólidos, incluídos os perigosos, às responsabilidades dos geradores e do poder público e aos instrumentos econômicos aplicáveis. Com esta regulamentação, entende-se que haverá uma maior fiscalização do tratamento destes resíduos por parte das empresas, o que abre ótimas perspectivas com relação à formação de parcerias em logística reversa e reciclagem, criando oportunidades para vários novos mercados.

O Gerenciamento de riscos corporativos preserva e agrega valor econômico à organização, contribuindo fundamentalmente para a realização de seus objetivos e metas de desempenho, representando mais do que um mero conjunto de procedimentos e políticas de controle. Além disso, facilita a adequação da organização aos requerimentos legais e regulatórios, fatores críticos para sua perenidade. Em resumo, é certo que o processo de regulamentação irá continuar em ritmo acelerado, e as empresas devem estar preparadas para este cenário (KPMG, 2008).

II.3.5 Pressão dos investidores

De acordo com a Bolsa de Valores do Estado de São Paulo – BOVESPA (2010), já há alguns anos iniciou-se uma tendência mundial dos investidores procurarem empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis para aplicar seus recursos. Esta questão está relacionada com Investimentos Socialmente Responsáveis – SRI, e significa que as

empresas, ao olhar de seus investidores, estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais. NETO (2010) sugere que os investidores fiquem atentos aos projetos das empresas, em tudo o que fazem para diminuir o impacto de suas atividades sobre os recursos naturais do planeta. Tais empresas tem certa preferência entre determinado tipo de investidores e, segundo o autor, tais ações serão obrigatórias para se manter no mercado.

O DOW JONES SUSTAINABILITY INDEXES (2010) diz que os líderes em sustentabilidade abraçam as oportunidades e gerenciam riscos que são derivados de questões econômicas, sociais e ambientais. Na medida em que a importância destas tendências cresce, um maior número de investidores integra critérios econômicos, sociais e ambientais em suas análises do mercado de ações e usam a sustentabilidade como um indicador de gestão futura para a inovação.

Diante desta realidade, é possível verificar que riscos associados à sustentabilidade são elementos que influenciam o mercado de ações e tem sido objeto de preocupação de investidores responsáveis, que pressionam as empresas no atendimento a estes requisitos. BUEHLER et al (2008) diz que cada investidor está exposto a uma pequena fração do risco para o qual a empresa está sujeita. ANDERSON (2005) complementa que estes riscos podem ter efeitos imediatos para os investidores. O autor afirma que pode haver queda no valor das ações de uma empresa que tem um incidente ambiental ou envolve-se em algum escândalo relacionado à justiça social, pois os investidores prevêem perdas futuras, antecipando possíveis responsabilidades legais, diminuição da receita, queda na reputação da empresa e até extensão da responsabilidade para diretores e gestores da organização.

Um exemplo é o estudo citado por ZYLBERSZTAJN e LINS (2010) no qual foi examinado o impacto sobre o valor das ações, entre 1977 e 1986, de empresas que sofreram processos judiciais por práticas nocivas ao meio ambiente. A conclusão foi a de que o valor de mercado destas empresas sofreu queda média de 1,2 % por ocasião do anúncio de processos judiciais, correspondendo a uma perda de U\$ 33 milhões em valor de mercado no dia do anúncio.

Voltando ao caso já citado da British Petroleum – BP, após o acidente no Golfo do México a agência de classificação de riscos Moody's rebaixou em três níveis – de A2 para Aa2 – a nota da dívida de longo prazo da petrolífera, que já havia sido rebaixada também por outras agências como a Fitch e a Standard & Poor's, segundo matéria do jornal O Globo em 19 de junho de 2010 (O GLOBO, 2010). Toda a pressão sobre a companhia diminuiu o valor de mercado da mesma, e gera imensa preocupação dos seus investidores. Segundo o INVESTOR GUIDE (2010), o valor de mercado de ações da BP caíram mais de 30% em abril, mês da tragédia. E a situação continua difícil para a empresa, como relata a GAZETA ON LINE (2010) em 10 de junho, cujas ações registraram uma queda de 12% na bolsa de valores de Londres, devido ao temor dos investidores de que o Governo americano imponha elevadas sanções à

empresa por causa do vazamento de óleo no Golfo do México. Em Wall Street, na mesma matéria, os títulos da BP haviam caído 16% no dia anterior.

Para o GREENPEACE (2007), o número de ações de investidores referentes ao risco climático está aumentando. E mais importante do que isto, a natureza dos investidores está mudando. Para a ONG, as empresas que se atrasarem em tomar ações com relação às mudanças climáticas estarão expostas ao risco. Desta maneira, é muito importante a transparência das organizações na divulgação de suas iniciativas neste sentido, como HART (2006) propõe em sua estrutura de valor sustentável. Para LYRA, GOMES e JACOVINE (2009), empresas que tomarem a frente nestas questões e que otimizarem as necessidades de todos os seus stakeholders, têm mais chances de serem boas também para os investidores.

II.3.6 Riscos de crédito / Financiamento / Seguros

O GREENPEACE (2007) alerta que as empresas que falham ao endereçar o gerenciamento de risco de sustentabilidade em suas atividades podem encontrar dificuldade em levantar crédito para seus projetos. Mais de cinquenta bancos em todo o mundo, incluindo instituições financeiras brasileiras, assinaram os “Princípios do Equador”. Os bancos avaliam a possibilidade de crédito para projetos sob a ótica deste princípio, que considera aspectos sócio-ambientais e será tratado em detalhes no tópico II.4.4. Como ratifica CARVALHO (2002), hoje em dia, instituições financeiras importantes já estão requerendo dos seus clientes o respeito às questões ambientais. Isto resume que, de fato, aspectos ambientais já integram a avaliação de risco de crédito em projetos de investimento.

Segundo estudo do Anuário 2009: Análise Gestão Ambiental (ANÁLISE EDITORIAL, 2010), entre os 14 grandes bancos brasileiros respondentes do questionário da pesquisa, 7 deles (50 %) são signatários dos Princípios do Equador, e 78 % deles aplicam política de risco socioambiental para financiamento de projetos. A mesma pesquisa aponta que 64,3 % dos bancos aplicam a mesma política para financiamento do agronegócio.

Com relação a seguros, ANDERSON (2005) afirma que perdas, em geral, podem ser mitigadas por este mecanismo, mas o negócio normalmente não está protegido de uma variedade de riscos ambientais e sociais, incluindo o dano à reputação. Neste caso, BUEHLER et al (2008) lembra que transferir o risco, como no caso de seguros, não significa eliminar o risco. Assim podemos concluir que impactos negativos na marca e reputação da empresa, por exemplo, não podem ser cobertos por apólices de seguro. Daí a importância em que as seguradoras também verifiquem estas questões em suas avaliações.

A pesquisa do Anuário 2009: Análise Gestão Ambiental (ANÁLISE EDITORIAL, 2010) mostrou que o percentual de bancos brasileiros que aplicam política de risco socioambiental no segmento de seguros ainda é baixa: apenas 7,1 %. Porém este quadro poderá mudar a partir da próxima pesquisa, uma vez que desde setembro de 2009 foi assinado

o Protocolo do Seguro Verde entre a Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização – CNSeg, o Sindicato das Seguradoras do Rio de Janeiro e do Espírito Santo e o Ministério do Meio Ambiente. A adesão ao seguro verde é voluntária, mas, segundo ARARIPE (2009), as seguradoras estão cada vez mais alinhadas com os anseios da sociedade na questão ambiental, podendo adotar prêmios diferenciados para empresas comprometidas com políticas socioambientais. É importante acompanhar a evolução da aplicação desta política.

Porém, em escala global, a preocupação das seguradoras aponta em outro sentido. Segundo SALOMÃO, RIBEIRO e PORTO (2009), do final dos anos 1970 até os dias atuais o pagamento de apólices de seguros por causa de desastres naturais multiplicou-se por 15. Em 2008 foram registradas 137 catástrofes naturais, com 235 mil vítimas e um custo aproximado de U\$ 44,7 bilhões às seguradoras. A partir de 2005, as grandes seguradoras passaram a tratar o tema com maior intensidade, criando inclusive parcerias com ONGs. Um exemplo é a parceria entre a Allianz e a ONG World Wildlife Fund – WWF – na publicação de relatórios sobre o tema (SALOMÃO, RIBEIRO e PORTO, 2009).

A partir desta análise vê-se que as empresas estarão cada vez mais sujeitas à avaliação de suas iniciativas socioambientais como requisito para concessão de financiamento e seguros.

II.3.7 Risco de relação / Cadeia de valor

O risco de relação trata a preocupação sobre toda a cadeia de valor produtiva, que envolve, em muitos casos, vários fornecedores. Mudar as práticas do fornecedor é uma das estratégias mais avançadas usadas hoje pelas empresas para estimular o desenvolvimento sustentável. Essa nova abordagem é a evolução de um processo que vem ocorrendo há anos no Brasil e no mundo. O caminho natural das empresas com relação à Sustentabilidade Corporativa é começar com iniciativas isoladas de responsabilidade socioambiental, depois estruturar um programa mais coeso e incorporar essa questão ao plano de negócios, até chegar em toda a cadeia de produção.

Em matéria de MILNE (2009) para o Valor Econômico, a consultoria Ernst & Young ressalta que até 70 % da "pegada de carbono" de uma empresa industrial pode decorrer de transportes e outros processos em suas cadeias de suprimentos, dependendo do setor de negócios. A mesma matéria chama a atenção para uma possível mudança futura no cenário da cadeia de suprimentos: "um futuro de energia mais cara e menos abundante resultará em mais cadeias regionais de suprimento". Isto significa que o clima pode afetar, em alguns casos, a tendência de cadeias globais de suprimento para as grandes corporações.

Na visão de NIDUMOLU, PRAHALAD e RANGASWAMI (2009), tornar a cadeia de valor sustentável é um dos desafios da Sustentabilidade Corporativa. Os autores afirmam

que é preciso que as empresas passem a dominar técnicas sobre a gestão de carbono e avaliação do ciclo de vida de produtos e serviços, da mesma forma que HART (2006) sugere em sua estrutura de valor sustentável. É importante, dentro da perspectiva anteriormente vista, que possa se garantir que fornecedores e varejistas também se tornem responsáveis com relação às questões socioambientais para não gerar impactos às atividades da própria empresa. Ainda segundo NIDUMOLU, PRAHALAD e RANGASWAMI (2009), fornecedores podem consumir até 80 % da energia, água e outros recursos usados na cadeia de suprimento.

O CDP (2010) tem trabalhado com mais organizações e departamentos do Governo Britânico para medir e avaliar os riscos e oportunidades das mudanças climáticas através da cadeia de fornecedores. O objetivo é que os profissionais de compras possam compreender como as suas cadeias de fornecedores podem ser impactadas e como resultado começar a preparar para o futuro seus sistemas de compras contra as mudanças climáticas. Esta iniciativa do CDP tem relação direta com a inclusão de regras mais rígidas em contratos com fornecedores, onde é exigida uma melhor conduta em relação aos funcionários e meio ambiente. É muito importante entender que a atividade de uma empresa atualmente não reside apenas em seus ativos diretos. O tratamento dos riscos associados à cadeia de valor pode favorecer, segundo SALOMÃO, RIBEIRO e PORTO (2009), a redução de custos, controlar o nível de emissões da atividade produtiva de uma organização, fidelizar colaboradores e garantir vantagem competitiva.

Conforme sinalizado pelo Guia de Sustentabilidade 2009 da REVISTA EXAME (2009), uma forma que as empresas monitoram seus fornecedores é através da exigência de certificados como o ISO 14001 – que será detalhado mais adiante – ou ainda o Forest Stewardship Council – FSC – que, no Brasil, atende por Conselho Brasileiro de Manejo Florestal, que garante a certificação florestal. Muitas empresas auditam seus fornecedores no sentido de terem respostas cada vez mais positivas sobre práticas sustentáveis. Para ANDERSON (2005) rever a relação com a cadeia de suprimentos sob a ótica da sustentabilidade é uma forma de estabelecer uma relação de confiança não apenas entre empresa e fornecedor, mas também com os clientes, aumentando a performance financeira.

II.3.8 Riscos operacionais

Foi discutido no tópico II.5 que o gerenciamento de riscos operacionais é uma forma proposta por ZYLBERSZTAJN e LINS (2010) para relacionar Sustentabilidade Corporativa e desempenho empresarial. Segundo ANDERSON (2006), o aquecimento global pode ser um fator de risco significativo ao alterar o clima em vários pontos do planeta, e isto pode impactar diretamente as atividades operacionais das empresas.

Para NETO (2010), empresas líderes na produção de alimentos estão de olho nestas mudanças, preparando-se para transferir suas unidades para locais que apresentem

clima mais favorável nas próximas décadas. Segundo SALOMÃO, RIBEIRO e PORTO (2009), a interrupção das atividades da estrada de ferro Carajás, de propriedade da Vale, devido à chuvas torrenciais que não ocorriam há mais de vinte anos, causou enormes prejuízos à mineradora e foi o motivador de novas iniciativas de antecipação a estes riscos.

As alterações no clima tem provocado grande preocupação nos presidentes de empresas em todo o mundo, que buscam cada vez mais quantificar de forma clara como o clima pode afetar sua companhia. Há uma necessidade urgente em entender quais são os riscos envolvidos na decisão de um projeto, visando garantias de retorno mais claras no futuro.

II.3.9 Oportunidades de negócio / Vantagem competitiva

Considerando o risco como possibilidade de perda ou ganho, podemos imaginar que a gestão de riscos em sustentabilidade pode abrir novos nichos de mercado e potencializar os negócios das empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável. Isto inclui, segundo ANDERSON (2006), melhoria na reputação, aumento da performance financeira e ganho de vantagem competitiva. LYRA, GOMES e JACOVINE (2009) observam que uma imagem institucional de empresa ética e socialmente responsável, a transparência e os valores corporativos são também fontes de vantagem competitiva. Isto está de acordo com o novo contexto econômico, caracterizado por uma postura mais rígida dos clientes, que buscam interação com organizações que tenham esse tipo de preocupação.

HART (2006) lembra o conceito de “destruição criativa” descrito há mais de 50 anos pelo economista Joseph Schumpeter, que definiu um padrão dinâmico por meio do qual novas empresas inovadoras desbancavam firmas estabelecidas. O autor argumenta que os desafios emergentes associados à sustentabilidade global são, em realidade, catalisadores para uma nova rodada de destruição criativa que oferecerá oportunidades de negócios sem precedentes. As corporações atuais podem aproveitar a chance de desenvolvimento sustentável, mas olhar o risco não apenas como ameaça e sim como oportunidade pode ser uma janela competitiva. Este desafio é sinalizado por NIDUMOLU, PRAHALAD e RANGASWAMI (2009), que consideram que as organizações precisam ter a capacidade de entender o que o consumidor e seus parceiros de negócio querem, buscando maneiras de satisfazer estas necessidades. Desta forma seria possível criar novos modelos de negócio que possam gerar valor e mudem a base da competição.

Voltando à figura II.6, vemos que para atingir este diferencial de negócio as empresas precisam ter uma visão além das melhorias incrementais associadas à prevenção de poluição e manejo de produtos (parte inferior da figura), e tratar também a dimensão do amanhã, onde a inovação é um caminho para este novo horizonte. HART (2006) afirma que a maioria das tecnologias verdadeiramente sustentáveis tende a ser inovadora, mas nem todas as tecnologias inovadoras tendem a ser sustentáveis. As estratégias para este novo mercado

focado na inovação se concentram nas tecnologias emergentes e partes interessadas não convencionais, conforme o modelo propõe. Esta visão é semelhante a de LOVINS (2010), quando comenta os atributos organizacionais específicos que as empresas precisam cultivar para poderem capitalizar as oportunidades relacionadas a sustentabilidade. O autor cita, entre eles, a “visão além das fronteiras” que as empresas devem ter, prestando atenção no mundo à sua volta e captando novos modelos de negócio para o futuro.

Segundo HART (2006), a vantagem competitiva se baseava, em grande parte, na redução de custos ou na obtenção de diferenciação nos segmentos e negócios existentes. No futuro, porém, parece que ela dependerá mais da capacidade de gerar inovação de ruptura e destruição criativa por meio da imaginação competitiva. O autor defende que os inovadores precisarão encontrar os mercados iniciais apropriados para as tecnologias sustentáveis do futuro. Para KIM e MAUBORGNE (2005), a criação destes novos mercados através da inovação deve seguir uma estratégia que maximize oportunidades e minimize os riscos, mas nunca assumir riscos às cegas. Na opinião do GREENPEACE (2007), as empresas que falham ao endereçar o gerenciamento de risco de sustentabilidade em suas operações podem estar se colocando em desvantagem competitiva. A ONG, citando a Organização OECD, afirma que a liderança no assunto de mudanças climáticas direciona as empresas a serem mais inovadoras e criar valor para seus acionistas, abrindo novas oportunidades de negócio.

Retornando ao modelo de HART (2006) na Figura II.6, no quadrante superior direito estão o que NIDUMOLU, PRAHALAD e RANGASWAMI (2009) chamam de “próximas práticas”. É como a quebra de paradigmas atuais: para criar inovações que levem a empresa às práticas seguintes, é preciso questionar premissas implícitas em práticas atuais. Se levarmos em conta o estudo das Nações Unidas (UN, 2009) em que a população mundial chegará a mais de 9 bilhões de habitantes em 2050, teremos no futuro muito mais consumidores e produtores. Sendo assim, abordagens tradicionais à atividade empresarial irão ruir segundo estes autores, e a empresa terá de buscar soluções de fato inovadoras para sua atividade produtiva.

As oportunidades empresariais se apresentam de várias formas com relação aos riscos de sustentabilidade, desde a visão de futuro para os consumidores das próximas gerações até os esforços para eliminar e reduzir o uso de recursos, passando pela oferta de novos produtos e serviços que tenham a sustentabilidade como estratégia. Para ESTY e WINSTON (2008), esses esforços reduzem o risco para os negócios e, ao mesmo tempo, protegem o fluxo de caixa confiável, valor da marca e lealdade do cliente, elementos já discutidos neste estudo, e que as empresas tanto esperaram para conseguir ao longo do tempo.

II.4 Mecanismos de mitigação e transparência

Verificamos que para criarmos valor sustentável para os acionistas é preciso tomar ações que tratem os riscos associados à sustentabilidade de forma negativa – ameaça - ou positiva - oportunidades. Alguns mecanismos neste sentido já foram discutidos anteriormente, como o inventário de emissões do GHG Protocol Brasil e a associação a organismos como o Global Compact, Instituto Ethos, CEBDS e CDP. A partir de agora, alguns outros mecanismos de mitigação e transparência serão abordados, dando uma amostra do que há disponível para as organizações com relação ao gerenciamento dos riscos de sustentabilidade.

II.4.1 ISO 14001

ANDERSON (2005) afirma que muitas empresas atuais estão requerendo que seus fornecedores sejam certificados ISO 14001. Esta certificação tornou-se muito popular e tem sido uma maneira das empresas identificarem e tratarem riscos associados às questões ambientais. Segundo BARBIERI (2007), as normas que integram a família ISO 14000 começaram a ser elaboradas em 1993, e entre as que se relacionam aos sistemas de gestão ambiental estão a ISO 14001, ISO 14004 e ISO 14061. A ISO 14001 foi publicada em 1996 e passou por um processo de revisão iniciado em 1999, cuja conclusão deu-se em 2004. Ela foi traduzida pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT – e integra o conjunto de normas desta instituição.

A NBR ISO 14001 é, segundo o mesmo autor, uma norma que contém os requisitos que podem ser objetivamente auditados para fins de certificação, registro ou autodeclaração. A partir do texto da norma publicada pela ABNT (2004), a ISO 14001 especifica os requisitos relativos a um sistema da gestão ambiental, permitindo a uma organização desenvolver e implantar uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e outros requisitos por ela subscritos e informações referentes aos aspectos ambientais significativos. Aplica-se aos aspectos ambientais que a organização identifica como aqueles que possa controlar e aqueles que possa influenciar. A base desta abordagem está na figura II.8:

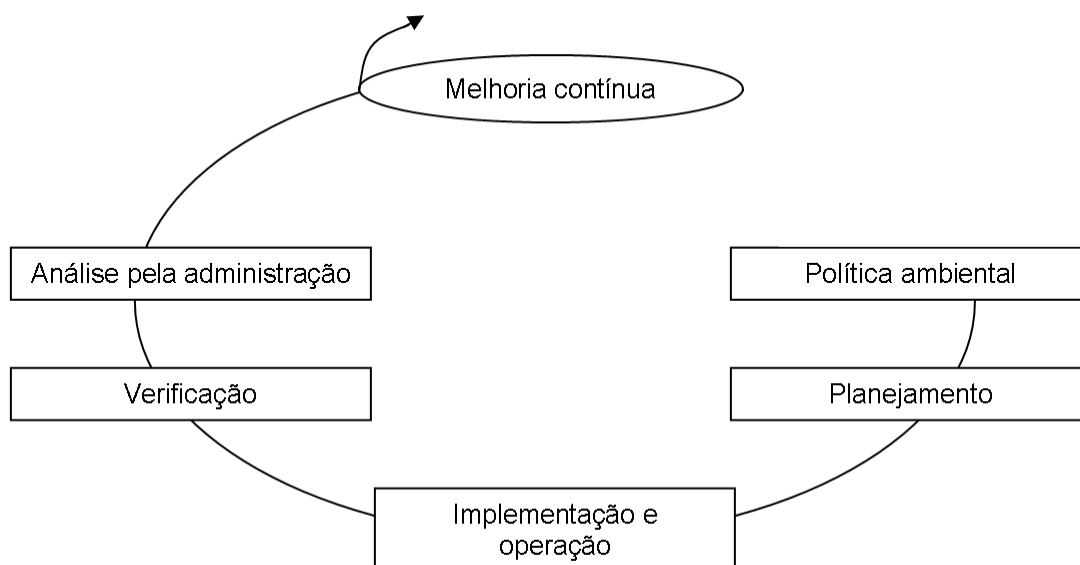


FIGURA II.8 – Modelo de sistema da gestão ambiental para a norma ISO 14001

Fonte: ABNT (2004)

Este é um modelo que se baseia no ciclo PDCA – Plan, Do, Check, Act – que significa Planejar, Fazer, Verificar e Agir, com o intuito de melhoria contínua dos processos. É um modelo muito utilizado nos processos de gestão da qualidade. Ele tem como ponto de partida, de acordo com BARBIERI (2007), o comprometimento da alta administração da empresa e a formulação de uma política ambiental. Segundo a norma, o sucesso do sistema depende do comprometimento de todos os níveis e funções e, especialmente, da alta administração. Um sistema deste tipo permite a uma organização desenvolver uma política ambiental, estabelecer objetivos e processos para atingir os comprometimentos da política, agir, conforme necessário, para melhorar seu desempenho e demonstrar a conformidade do sistema com os requisitos desta norma, mantendo o ciclo de melhoria contínua proposto na Figura II.8. Todo este processo de qualificação e adequação à ISO 14001 obriga, segundo ANDERSON (2005), o estabelecimento de um controle de riscos por parte da empresa. Segundo o autor, lidar com fornecedores que são certificados ISO 14001 através de um auditor independente, permite à organização um nível de garantia de que riscos associados à sustentabilidade junto aos seus fornecedores serão reduzidos.

Em resumo, a finalidade geral desta norma é equilibrar a proteção ambiental e a prevenção de poluição com as necessidades socioeconômicas (ABNT, 2004). Por “necessidades socioeconômicas” podemos entender, por exemplo, a busca da confirmação de sua conformidade por partes que tenham interesse na organização. É importante frisar que, como o próprio texto da norma esclarece, a norma em si não estabelece critérios específicos de desempenho ambiental, e a mesma se aplica a qualquer organização que desejar estabelecer, implementar, manter e aprimorar um sistema da gestão ambiental; assegurar-se

da conformidade com sua política ambiental definida; ou ainda demonstrar conformidade com esta norma.

II.4.2 Índices de ações

No relatório “Who cares wins”, publicado em 2004 pelo Global Compact e com o aval de mais de vinte instituições financeiras de todo o mundo, incluindo o Banco do Brasil, há o seguinte testemunho das empresas envolvidas:

“As instituições que apóiam este relatório estão convencidas que em um mundo mais globalizado, interconectado e competitivo, a maneira como se gerenciam as questões ambientais, sociais e de governança corporativa é parte da qualidade gerencial de que as empresas precisam para competir com o sucesso. As empresas que apresentam melhor desempenho em relação a estes temas podem aumentar o valor para os acionistas, mediante, por exemplo, a boa gestão de riscos, a antecipação das iniciativas regulatórias ou o acesso a novos mercados, ao mesmo tempo em que contribuem para o desenvolvimento sustentável das sociedades em que operam. Além disso, essas questões podem exercer forte impacto sobre a reputação e marcas das empresas, fator cada vez mais importante para a avaliação do empreendimento” (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2004).

Esta declaração corrobora muito do que foi discutido até aqui, inclusive sobre a criação de valor para os acionistas de uma empresa. Há evidências de que empresas comprometidas com o triplo resultado tendem a obter desempenho superior no mercado de ações. Na opinião de ANDERSON (2005), os índices de ações voltadas à sustentabilidade provêem uma oportunidade de investimento para vários grupos de investidores que desejam direcionar seus recursos para empresas que tem bom desempenho nas áreas econômica, social e ambiental. SAVITZ (2009) diz que o preço das ações no DJSI e no FTSE4 Good tiveram desempenho superior ao de vários outros índices do mercado. O autor afirma também que, de 1999 a 2003, o valor médio das ações de cem empresas “verdes” que compõe o Winslow Green Index – uma das mais antigas empresas de investimento voltadas ao meio ambiente, fundada em 1983 - aumentou em mais de 73 %, enquanto o das ações de um outro índice comparável – Russel 2000 Index – aumentou em menos de 17%.

Apesar da abrangência dos índices de sustentabilidade, ainda existe uma discussão se as empresas participantes destas carteiras trazem retornos maiores para seus acionistas. CERIN e DOBERS (2001), que investigaram a estrutura e transparência DJSI e o compararam com o Dow Jones Index de diversos países e segmentos de mercado, com dados

coletados entre os anos de 1993 e 1998 e, nos EUA, concluíram que DJSI teve um desempenho superior ao DJI. Os autores crêem haver evidências de que, o melhor desempenho financeiro ocorreu devido à maioria das empresas atuarem no mercado de tecnologia de ponta e, por terem alto valor de mercado. Por outro lado, na opinião dos autores, na Europa este índice teve menor desempenho financeiro, pois as empresas componentes do DJGI foram mais lucrativas e lidaram melhor com os problemas econômicos ocorridos no período.

STATMAN (2005) afirma que, estudos com fundos mútuos, nos EUA, demonstraram que não há discrepância significativa entre os retornos dos fundos socialmente responsáveis e os convencionais. BELTRATTI (2005) afirma que, as ações de responsabilidade corporativa trazem impactos positivos para o valor da companhia e exemplifica como três importantes índices de sustentabilidade, o Domini 400, o DJSI e o FTSE4GOOD têm desempenho superior aos seus similares, que não incluem os fatores da sustentabilidade para inclusão das empresas na carteira.

A partir da constatação de que o aprimoramento do mercado de capitais é decisivo para que este possa cumprir seu papel de financiador do crescimento econômico, a Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA - criou o Novo Mercado. Na visão do COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE (2010), o Novo Mercado busca criar um ambiente mais adequado para que as empresas possam, a partir de melhores práticas de governança corporativa e maior transparência das informações, proporcionar maior segurança aos investidores e, conseqüentemente, reduzir seus custos de captação de recursos.

O Novo mercado, que engloba o Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada - IGC - e o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE – que serão detalhados adiante – são níveis mais rigorosos para elegibilidade das empresas. Como as questões envolvendo Sustentabilidade e Governança ainda se encontram em processo de amadurecimento no Brasil, vê-se que há um grande mercado a ser trabalhado.

II.4.2.1 Índice de sustentabilidade empresarial - ISE

A BOVESPA liderou um grupo de instituições no intuito de criar um índice de ações que fosse um referencial para os investimentos socialmente responsáveis. Este grupo formou um Conselho Deliberativo presidido pela própria BOVESPA que, posteriormente, passou a contar também com o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA - em sua composição, enquanto a BOVESPA ficou responsável pelo cálculo e pela gestão técnica do índice.

Desta iniciativa surgiu em 2005 o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, foco do estudo de caso apresentado no Capítulo III . Este índice tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento

com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro. As instituições que atualmente participam do Conselho do ISE são:

- ✓ ABRAPP: Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar
- ✓ ANBID: Associação Nacional dos Bancos de Investimento
- ✓ APIMEC: Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
- ✓ BOVESPA: Bolsa de Valores de São Paulo
- ✓ IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
- ✓ IFC: International Finance Corporation
- ✓ Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social (temporariamente suspenso do Conselho Deliberativo do ISE no período da carteira 2008/2009)
- ✓ Ministério do Meio Ambiente

Como critério de seleção, o Conselho convidou o Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas - CES-FGV - para desenvolver um questionário que aferisse o desempenho das companhias emissoras das 150 ações mais negociadas da BOVESPA com base aspectos de sustentabilidade, que advém do conceito do “Triple bottom line” - TBL, comentado no capítulo II, tópico II.3.4. No questionário do ISE, a esses princípios foram acrescentados mais três grupos de indicadores: a) critérios gerais - que questiona, entre outros pontos, a posição da empresa perante acordos globais e se a empresa publica balanços sociais; b) critérios de natureza do produto - se o produto da empresa acarreta danos e riscos à saúde dos consumidores, entre outros; e c) critérios de governança corporativa.

As dimensões ambiental, social e econômico-financeira foram divididas em quatro conjuntos de critérios: a) políticas - indicadores de comprometimento; b) gestão - indicadores de programas, metas e monitoramento; c) desempenho; e d) cumprimento legal. No que se refere à dimensão ambiental, as empresas do setor financeiro respondem a um questionário diferenciado, e as demais empresas são divididas em “alto impacto” e “impacto moderado”. O questionário para elas é o mesmo, mas as ponderações são diferentes. O preenchimento do questionário – que tem apenas questões objetivas – é voluntário, e demonstra o comprometimento da empresa com as questões de sustentabilidade, consideradas cada vez mais importantes no mundo todo.

Após uma análise estatística, que identifica grupos de empresas com desempenhos similares e aponta o grupo com melhor desempenho geral, são escolhidas as empresas que irão compor a carteira final do ISE, após aprovação do Conselho. O questionário

do ISE é objeto de constante aprimoramento, e o índice tem revisão anual, com vistas a atender permanentemente as demandas contemporâneas da sociedade.

Na metodologia do ISE, existem critérios para as ações elegíveis para o Índice. O índice ISE é composto pelos papéis de emissão das empresas melhor classificadas em termos de responsabilidade social e sustentabilidade - escolhidos dentre os mais líquidos da BOVESPA, de acordo com critérios de seleção e classificação referendados pelo Conselho Deliberativo do Índice de Sustentabilidade Empresarial. Integrarão, portanto, a carteira do ISE as ações que atenderem cumulativamente aos critérios a seguir:

- ✓ ser uma das 150 ações com maior índice de negociabilidade apurados nos doze meses anteriores ao início do processo de reavaliação;
- ✓ ter sido negociada em pelo menos 50% dos pregões ocorridos nos doze meses anteriores ao início do processo de reavaliação;
- ✓ atender aos critérios de sustentabilidade referendados pelo Conselho do ISE;

Cumprido ressaltar que companhias que estejam sob regime de recuperação judicial, processo falimentar, situação especial, ou ainda que tenham sofrido ou estejam sob prolongado período de suspensão de negociação, não integrarão o ISE.

Com relação aos critérios de exclusão, uma ação será excluída do índice, nas reavaliações periódicas, se:

- ✓ deixar de atender a qualquer um dos critérios de inclusão;
- ✓ durante a vigência da carteira, a empresa emissora entrar em regime de recuperação judicial ou falência, as ações de sua emissão serão excluídas da carteira do índice. No caso de oferta pública que resultar em retirada de circulação de parcela significativa de ações do mercado, suas ações serão excluídas da carteira. Nessas eventualidades, serão efetuados os ajustes necessários para garantir a continuidade do índice;
- ✓ durante a vigência da carteira, ocorrer algum acontecimento que altere significativamente seus níveis de sustentabilidade e responsabilidade social, o Conselho do ISE poderá decidir pela sua exclusão da carteira do índice;

A carteira teórica do índice terá vigência de um ano, sendo reavaliada utilizando-se os procedimentos e critérios integrantes desta metodologia. A participação de uma empresa no ISE - considerando todos os tipos de ações da empresa, se for o caso - não poderá ser superior a 25%, quando das reavaliações periódicas. Caso isso ocorra, serão efetuados ajustes para adequar o peso da empresa a esse limite.

Na opinião de NETO (2010), companhia que fazem parte do ISE ou que vendem cotas de carbono em leilões da BOVESPA serão cada vez mais bem vistas daqui pra frente. Apesar de ser um Índice relativamente novo – com apenas 5 anos de existência, o universo de empresas componentes reflete uma amostra interessante de empresas comprometidas com iniciativas socioambientais, que buscam transparecer a seus investidores esta preocupação e, consequentemente, fazer deste perfil um diferencial de valor para eles.

II.4.2.2 Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada - IGC

O Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada - IGC, tem por objetivo medir o desempenho de uma carteira teórica composta por ações de empresas que apresentem bons níveis de governança corporativa. É um índice mais maduro no Novo Mercado se comparado com o ISE, pois começou suas atividades em 2001. Segundo a BOVESPA (2010), elegem-se à inclusão na carteira teórica do índice todas as ações emitidas por empresas negociadas no novo mercado ou classificadas nos níveis 1 e 2 da BM&FBOVESPA. Os procedimentos para a inclusão de uma ação no índice obedecem à seguinte regra:

- ✓ Ações de novas empresas - serão incluídas após o encerramento do primeiro pregão regular de negociação;
- ✓ Ações de empresas já negociadas na BM&FBOVESPA - serão incluídas após o encerramento do pregão anterior ao seu início de negociação no Novo Mercado ou Nível 1 ou 2;

Uma vez a empresa tendo aderido aos Níveis 1 ou 2 da BM&FBOVESPA, todos os tipos de ações de sua emissão participarão da carteira do índice, exceto se sua liquidez for considerada muito estreita. Em estudo apresentado por BELLOTO (2010), empresas com Governança tendem a ter uma melhor relação risco / retorno. Entre junho de 2001 e junho de 2010 o IGC apresentou retorno esperado médio anualizado de 24,6 %, acima dos 20,45 % para o iBovespa, principal índice da bolsa. Já o risco esperado médio anualizado ficou em 26,4 % para o IGC e 28,41 % para o iBovespa. Dividindo o risco pelo retorno, o coeficiente de variação para o IGC é 1,07, melhor do que o 1,39 do iBovespa. E se for levado em conta apenas o retorno, o IGC também ganha do iBovespa, com 567 % entre 2002 e 2009, contrar 396 % do iBovespa.

A importância em destacar este índice como mecanismo de mitigação e transparência é o fato dele exigir requisitos claros da empresa que garantam o alinhamento com práticas de Governança Corporativa, que é muito importante no estabelecimento de processos organizacionais que tratem riscos associados à sustentabilidade. Sabe-se que um

dos grandes compromissos da Governança Corporativa é a longevidade das companhias. A busca por novos caminhos para o Desenvolvimento Sustentável e o planejamento a longo prazo passa pela conscientização quanto às práticas éticas da empresa com o meio ambiente, a diversidade cultural e a sociedade.

II.4.2.3 Dow Jones sustainability index - DJSI

O Dow Jones Sustainability Indexes – DJSI - foram os primeiros índices globais a rastrear a performance financeira de empresas líderes em sustentabilidade. Estes índices surgiram em 1999 e são um esforço cooperativo do Dow Jones Indexes e da STOXX Limited, dois líderes como provedores de índices, ao lado da Sustainable Asset Management - SAM, gestora suíça de recursos, especializada em empresas comprometidas com responsabilidade social, ambiental e cultural. A seleção das companhias é feita a partir de um amplo questionário centrado em desempenho ambiental, social e econômico, incluindo indicadores de governança corporativa.

O DJSI reflete recursos e o expertise combinado de três parceiros: o indicador Dow Jones, o provedor STOXX Limited e o SAM Group, pioneiro em investimentos sustentáveis. Para os investidores, a integridade desta avaliação corporativa de sustentabilidade e o cálculo do índice garantem que os índices do DJSI são independentes, confiáveis e com possibilidade real de investimento. Para as empresas, o DJSI provê uma quantificação financeira de sua estratégia de sustentabilidade e seu gerenciamento de oportunidades, riscos e custos em sustentabilidade. Assim, há motivação para aumentar o valor de longo prazo aos investidores integrando fatores econômicos, ambientais e sociais em suas estratégias de negócio.

A idéia do “triple bottom-line” é também contemplada pelo DJSI. Com relação à dimensão social, são considerados os seguintes pontos:

- ✓ Práticas trabalhistas
- ✓ Desenvolvimento de capital humano
- ✓ Atração e retenção de talentos
- ✓ Gestão do conhecimento
- ✓ Cidadania e filantropia
- ✓ Critério específico da indústria

Para a dimensão econômica, o DJSI trata os seguintes pontos:

- ✓ Governança corporativa

- ✓ Relações com investidores
- ✓ Relacionamento com clientes
- ✓ Código de conduta
- ✓ Gerenciamento de risco
- ✓ Critério específico da indústria

A terceira dimensão, a ambiental, traz as seguintes abordagens:

- ✓ Política ambiental Ecoeficiência
- ✓ Relatórios ambientais -Sistema de Gestão Ambiental
- ✓ Critério específico da indústria

O DJSI adota a metodologia conhecida como “Best in Class”, que seleciona as empresas com melhor desempenho em cada um dos setores econômicos, excluindo apenas companhias do setor de defesa com mais de 50% do faturamento oriundo da venda de armas. De acordo com ANDERSON (2005), as empresas são avaliadas em termos de seus esforços de sustentabilidade através de cerca de 50 tipos de critérios. Deste universo, 60 % está relacionado à critérios gerais, enquanto 40 % destina-se a critérios específicos de cada segmento.

Segundo o DJSI (2010), os direcionadores para o sucesso do negócio tem se tornado cada vez mais globais. O DJSI permite comparação direta de competidores em uma indústria particular para 60 grupos de indústria diferentes. Além dos próprios investidores, a inclusão de uma empresa no índice pode impactar impressões e atitudes de outros stakeholders, que incluem funcionários, clientes, fornecedores e órgãos reguladores (ANDERSON, 2005).

Empresas brasileiras de capital aberto já figuram na lista do DJSI desde a sua criação em 1999.

II.4.3 Relatórios de Sustentabilidade

No cenário global atual, conforme visto nos capítulos anteriores, a transparência nas informações corporativas tem sido não apenas uma tendência, mas uma necessidade cada vez maior de negócio. LARKIN (2003) diz que as empresas devem “trabalhar como se tudo o que fizessem fosse público”, e este é um mecanismo que busca, acima de tudo, cuidar da reputação de uma organização, algo que tem sido uma preocupação crescente. Os relatórios de sustentabilidade, ou relatório de responsabilidade socioambiental, se juntam às informações financeiras de uma empresa no intuito de dar aos seus investidores e demais stakeholders informações necessárias na forma como tem conduzido suas ações socioambientais.

BARBIERI (2007) lembra que identificar os diferentes atores sociais com interesse no desempenho ambiental da empresa é uma questão importante a ser resolvida para a elaboração de relatórios ambientais voluntários.

O intuito desta publicação é ser um instrumento de demonstração das políticas e iniciativas que evidenciem a contribuição para o desenvolvimento de uma sociedade ambientalmente sustentável, socialmente justa e economicamente viável (ZYLBERSZTAJN e LINS, 2010). A tendência é que cada vez mais as organizações incluam informações socioambientais em seus relatórios anuais ou publiquem especificamente relatórios de sustentabilidade, seguindo um movimento natural do mercado. Para ANDERSON (2005), quanto mais empresas produzirem relatórios de sustentabilidade, a pressão irá aumentar para aquelas que não estão fazendo o mesmo. E se um competidor está produzindo tal relatório, a pressão aumentará ainda mais. ELKINGTON (1997) pensa da mesma forma, afirmando que a iniciativa voluntária de algumas empresas no sentido de divulgarem suas iniciativas no campo socioambiental irá colaborar para níveis cada vez maiores de divulgação de resultados neste campo. O autor tem a certeza de que o foco destes relatórios aumentará cada vez mais, cruzando a performance socioambiental com indicadores baseados no “Triple bottom-line” - TBL.

As informações relatadas nos relatórios de sustentabilidade, além dos impactos econômicos de suas atividades, trazem os impactos nos ecossistemas da comunidade vizinha, as questões sociais relacionadas à ela própria e aos seus fornecedores. Os stakeholders desejam que as informações orientadas para o futuro sejam providas por quem prepara os relatórios anuais. O balanço patrimonial e a demonstração de resultados estão voltados para o passado, como uma fotografia do que aconteceu na empresa em determinado momento. As partes interessadas necessitam fazer uma avaliação mais consistente do real valor econômico da empresa e uma boa forma de realizar isto é garantindo que os relatórios contenham informações suficientes que possibilitem tal avaliação.

Segundo BARBIERI (2007), um dos mais antigos modelos deste tipo de relatório é o Public Environmental Reporting Initiative – PERI – criado no início da década de 1990 por diversas corporações multinacionais como IBM, DuPont e Dow Chemical, e colaboração de iniciativas voluntárias como o CERES. O próprio CERES, no final da década de 1980, já havia criado o seu próprio modelo de relatório, dando suporte aos seus princípios. Em geral são modelos que podem ser utilizados em empresas de diferentes perfis, e trazem, entre outras informações, como a organização administra os riscos associados a sustentabilidade.

Porém, o modelo que tem sido largamente utilizado em escala mundial atualmente é o da Global Reporting Initiative - GRI. Esta é uma iniciativa voluntária que foi pioneira no desenvolvimento de um modelo de relatório de sustentabilidade em escala global, e está comprometida com sua melhoria contínua e abrangência de sua aplicação. Este padrão

de relatório é desenvolvido através de um processo de busca consensual no sentido de garantir o mais alto nível de qualidade técnico, credibilidade e relevância, incluindo participantes das áreas empresarial, sociedade civil e instituições, entre outros (GRI, 2010). Sua origem é ligada ao CERES – organismo citado no capítulo II - e ao PNUMA, em 1997, tornando-se uma organização independente em 2002, com sede em Amsterdam, Holanda. Hoje, segundo dados do GRI, mais de 60 empresas brasileiras publicam relatórios de sustentabilidade baseado neste modelo. No sentido de garantir o mais alto nível de qualidade técnica e relevância, o padrão de relatório é desenvolvido através de um processo de consenso geral, que envolve participantes globais das áreas de negócio, sociedade civil, trabalhadores e instituições (GRI, 2010).

Para ANDERSON (2006), os investidores cada vez mais demandam mais informações das empresas acerca de suas exposições ao risco climático. ZYLBERSZTAJN e LINS (2010) afirmam que a divulgação de informações de sustentabilidade pelas companhias pode influenciar o valor das ações no mercado de capitais, desde que haja uma comunicação efetiva com a comunidade de investimentos. Para preencher esta lacuna, a GRI tem por objetivo promover e disseminar nas organizações a prática de medir o seu desempenho em termos ambientais, sociais e econômicos, e divulgar os resultados como forma de prestação de contas à sociedade. O conjunto do relatório é formado por estrutura, diretrizes e protocolos técnicos para elaborar relatórios de sustentabilidade com base no diálogo com múltiplos stakeholders (BARBIERI, 2007). O autor ainda observa que a estrutura refere-se ao conteúdo básico do relatório, que se aplica a organizações de qualquer tipo ou tamanho. As diretrizes são formadas por duas classes de princípios: uma que orienta a definição do conteúdo do relatório e outra que visa assegurar a qualidade das informações relatadas. A tabela II.1 mostra os princípios da Global Report Initiative.

Princípios para definir o conteúdo do relatório	Princípios para assegurar a qualidade da informação
Materialidade: a informação em um relatório deverá cobrir tópicos e indicadores que refletem os impactos econômicos, sociais e ambientais significativos ou que influenciarão substancialmente as avaliações e decisões das partes interessadas.	Equilíbrio: o relatório deverá refletir os aspectos positivos e negativos do desempenho da organização relatora, para permitir uma avaliação fundamentada do desempenho global.
Inclusão das partes interessadas: a organização relatora deverá identificar suas partes interessadas e explicar como ela tem respondido às suas expectativas no relatório.	Comparabilidade: as questões e informações deverão ser selecionadas, compiladas e relatadas consistentemente, de modo que as partes interessadas possam analisar as mudanças no desempenho da organização ao longo do tempo e em relação a outras organizações.
Contexto da sustentabilidade: o relatório deverá apresentar o desempenho da organização no contexto mais amplo de sustentabilidade.	Exatidão: a informação relatada deverá ser suficientemente precisa e detalhada para que as partes interessadas possam avaliar o desempenho da organização.
Abrangência: a cobertura dos tópicos relevantes e materiais, e a definição dos limites do relatório deverão ser suficientes para que as partes interessadas possam avaliar o desempenho econômico, ambiental e social da organização no período relatado.	Periodicidade: o relatório deve ser apresentado de acordo com uma programação regular e em tempo hábil, para que as partes interessadas possam tomar decisões informadas.
	Clareza: a informação deverá ser disponibilizada de modo compreensível e acessível às partes interessadas usuárias do relatório.
	Confiança: a informação e os processos usados na preparação do relatório deverão ser registrados, compilados, analisados e divulgados de modo que possam ser verificados quanto à qualidade e à materialidade das informações.

TABELA II.9 – Princípios da Global Report Initiative

Fonte: BARBIERI (2007)

Ao analisarmos estes princípios, é possível verificar o nível de transparência exigido pelo relatório, onde a divulgação completa e equilibrada de informações sobre as questões e os indicadores necessários para os stakeholders tomarem decisões sobre os processos, procedimentos e hipóteses utilizadas na preparação do documento. A lista de indicadores é grande, e envolve os pilares econômico, ambiental e social. Entre eles estão porcentagem e volume total de água reciclada e reutilizada, total de emissões, conformidade legal, entre outros, que podem ser posicionados nas dimensões proposta por HART (2006) para a criação de valor sustentável para a empresa.

Segundo o VALOR ECONÔMICO (2010), é crescente o número de empresas que reportam a sustentabilidade com base nos critérios do GRI, com indicadores ambientais, sociais e de governança - prática hoje adotada por mais de mil corporações no mundo. Nos países emergentes, os relatórios empresariais dão maior ênfase às mudanças climáticas, incluindo metas para redução de carbono e a percepção corporativa sobre riscos regulatórios. Com as discussões de Copenhague, a tendência de expansão da divulgação destas informações é maior nos países do BRIC - Brasil, Rússia, Índia e China, uma vez que o mundo em desenvolvimento deverá ser responsável por 75 % das emissões de gases do efeito estufa

nos próximos 25 anos, segundo o VALOR ECONÔMICO (2010). Daí a importância da transparência com relação a estas informações e o desafio que as empresas brasileiras terão daqui para adiante.

II.4.4 Princípios do Equador

Os Princípios do Equador são critérios mínimos para a concessão de crédito, que asseguram que os projetos financiados sejam desenvolvidos de forma socialmente e ambientalmente responsável. Sua origem está em outubro de 2002, quando o International Finance Corporation - IFC, braço financeiro do Banco Mundial, e um banco holandês - ABN Amro - promoveram, em Londres, um encontro de altos executivos para discutir experiências com investimentos em projetos, envolvendo questões sociais e ambientais em mercados emergentes, nos quais nem sempre existe legislação rígida de proteção do ambiente. Em 2003, dez dos maiores bancos no financiamento internacional de projetos - ABN Amro, Barclays, Citigroup, Crédit Lyonnais, Crédit Suisse, HypoVereinsbank, Rabobank, Royal Bank of Scotland, WestLB e Westpac, responsáveis por mais de 30% do total de investimentos em todo o mundo, lançaram as regras dos Princípios do Equador na sua política de concessão de crédito.

Seu objetivo é garantir a sustentabilidade, o equilíbrio ambiental, o impacto social e a prevenção de acidentes de percurso que possam causar embaraços no transcorrer dos empreendimentos, reduzindo também o risco de inadimplência. Na prática, as empresas interessadas em obter recursos no mercado financeiro internacional deverão incorporar, em suas estruturas de avaliação de financiamento de projetos, quesitos como:

- ✓ Gestão de risco ambiental, proteção à biodiversidade e adoção de mecanismos de prevenção e controle de poluição;
- ✓ Proteção à saúde, à diversidade cultural e étnica e adoção de Sistemas de Segurança e Saúde Ocupacional;
- ✓ Avaliação de impactos socioeconômicos, incluindo as comunidades e povos indígenas, proteção a habitats naturais com exigência de alguma forma de compensação para populações afetadas por um projeto;
- ✓ Eficiência na produção, distribuição e consumo de recursos hídricos e energia e uso de energias renováveis;
- ✓ Respeito aos direitos humanos e combate à mão-de-obra infantil.

A aplicação destes princípios é baseada no estabelecimento de uma pontuação sócio-ambiental, elaborado pelas instituições financeiras, sendo os projetos categorizados em A - alto risco, B - médio risco - ou C - baixo risco. Em síntese, somente se concederá

empréstimo a projeto que possua Plano de Gestão Ambiental, devendo estar focado na mitigação, planos de ação, monitoramento e gerenciamento de riscos e planejamento, levando-se em conta a seguinte classificação:

- ✓ Categoria A - com possibilidade de apresentar significativos impactos ambientais adversos que forem sensíveis, diferentes ou sem precedentes. Como sensível, entende-se aquele que apresenta possibilidade de ser irreversível, como, por exemplo, levar à perda de um importante habitat natural ou afetar grupos ou minorias étnicas vulneráveis, envolver deslocamento ou recolonização involuntária, ou afetar locais de herança cultural significativa;
- ✓ Categoria B - com potencial de causar impactos ambientais adversos em populações humanas ou áreas ambientalmente importantes, porém menos adversos que aqueles dos projetos classificados sob a Categoria A;
- ✓ Categoria C - com possibilidade de apresentar mínimo ou nenhum impacto ambiental adverso;

A base da classificação é um conjunto de regras chamadas salvaguardas, criado pelo IFC entre 1990 e 1998, e sua aplicação é de responsabilidade dos bancos que devem investir na qualificação dos analistas de crédito para atender a essas exigências. Nos projetos classificados como A ou B, os bancos se comprometem a fazer um relatório sócio-ambiental sugerindo mudanças no projeto para reduzir os riscos à comunidade onde será implantado, no qual pode estar incluída a alternativa de não concluir o projeto. Para todos os projetos de categoria A deverá ser elaborado um Plano de Gestão Ambiental e, caso o Banco considere aconselhável, para qualquer projeto de categoria B. Caso o tomador deixe de cumprir uma das cláusulas sociais e ambientais, o financiador trabalhará junto a ele, na busca de soluções para que tal cláusula seja cumprida.

Os Princípios do Equador estão agora em processo de revisão das salvaguardas.

Em um primeiro momento, o objetivo principal das salvaguardas era fazer com que os projetos financiados não causassem prejuízos ao meio ambiente e fossem socialmente responsáveis. Em um segundo momento, o IFC procurou garantir que os projetos tivessem um impacto sócio-ambiental positivo. A intenção é melhorar os mecanismos de proteção ao desenvolver regras mais claras e fáceis de serem seguidas, mas não necessariamente mais fáceis de serem cumpridas, pois serão mais restritivas.

Efetivamente a nova versão dos Princípios do Equador prevê critérios mais rigorosos, principalmente na análise da população atingida pelo projeto financiado, além da redução do valor de enquadramento do projeto, que passa de US\$ 50 milhões para US\$ 10

milhões. É importante salientar que a adoção desses princípios é voluntária, sem qualquer dependência ou apoio do IFC ou Banco Mundial. Assim, as instituições, que vierem a adotar tais princípios, deverão tomá-los como base para o desenvolvimento de práticas e políticas internas e individuais.

A efetiva implementação dos novos Princípios do Equador e a incorporação de mecanismos de prestação de contas e de transparência de informações apresentam-se como grandes desafios a serem perseguidos pelas instituições financeiras signatárias.

II.4.5 Outros Mecanismos

Além dos mecanismos já citados, outras ferramentas e práticas podem ser aplicadas no intuito de contribuir para que a estratégia corporativa possa considerar a sustentabilidade como elemento gerador de valor para a empresa. ZYLBERSZTAJN e LINS (2010) citam a metodologia do Balanced Scorecard – BSC – neste sentido, associando os objetivos da sustentabilidade às ações e medidas de desempenho. Em 2002 a empresa Amanco desenhou o primeiro mapa estratégico adaptado do modelo original de BSC, criado por Robert Kaplan e David Norton. Este “Scorecard de sustentabilidade” expressa, segundo KAPLAN e PINHO (2007), o comprometimento com os princípios do TBL de ELKINGTON (1997). Segundo os autores, é um mecanismo que busca a criação de valor para a empresa e seus investidores.

Foram observados ao longo deste estudo alguns exemplos de parcerias entre empresas e ONGs. NETO (2010) confirma a importância das empresas brasileiras realizarem estas parcerias como um mecanismo de mitigação de risco. Esta tem sido uma tendência global, cuja prática objetiva a antecipação a riscos associados às questões socioambientais.

No caso dos processos de normalização, além da 14001, relacionada à questões ambientais, a ISO tem diversas outras normas interessantes que podem colaborar nos processos corporativos, como as já mencionadas 26000 (Responsabilidade Social) e 31000 (Gerenciamento de Riscos) que, ao lado da 14001 e da 9001, são chamadas de “padrões de liderança e gerenciamento” (ISO, 2009). Ainda há o grupo de trabalho que desenvolve a ISO 21500, dedicada ao Gerenciamento de Projetos, que trata de uma matéria relevante dentro das organizações atuais. Em todos estes padrões é possível estabelecer relações com questões socioambientais e risco.

Há também normas de outras organizações, como a SA 8000 - relacionada a direitos sociais, a OHSAS 18001 - que trata de riscos/acidentes no ambiente de trabalho, e a AA 1000 - sobre prestações de contas. São normas que representam uma forma das organizações se anteciparem a riscos relacionados à segurança e condições do trabalho, também elementos importantes quando o assunto é sustentabilidade corporativa.

Todos estes são mecanismos que vem sendo utilizados por organizações de forma global e, apesar de sua relevância no tratamento de riscos associados a sustentabilidade, não serão objeto de estudo desta pesquisa.

Capítulo III – Estudo de caso

III.1 Considerações iniciais

Ao longo deste estudo, foi apresentada a importância da sustentabilidade corporativa como componente de negócio das organizações atuais. Ao considerar que o resultado final de uma empresa é uma combinação de seus resultados nas áreas econômica, social e ambiental, foi construído um conceito de que tais ações podem oferecer longevidade ao negócio e criar valor sustentável aos seus investidores. Esta criação de valor sustentável está diretamente relacionada com o tratamento de riscos de sustentabilidade, os quais foram apresentados e discutidos, buscando estabelecer a relação entre riscos e sucesso do negócio.

No intuito de ilustrar toda a discussão proposta até aqui, esta pesquisa apresenta um estudo com o universo de empresas que compuseram a carteira de ações do ISE desde o início das atividades do índice, em 2005. Este universo de empresas tem características próprias, pois, segundo o COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE (2010), o ISE tem objetivos de refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com os melhores desempenhos em todas as dimensões que medem sustentabilidade empresarial, e também de se tornar marca de referência para o investimento socialmente responsável e indutor de boas práticas no meio empresarial brasileiro.

De acordo com ZYLBERSZTAJN e LINS (2010), diversos estudos têm sugerido que o mercado acionário, tanto em países desenvolvidos como naqueles em desenvolvimento, reage à divulgação de informações ambientais sobre as empresas, podendo influenciar as percepções de valor e as decisões de alocações de recursos financeiros. Essas reações de mercado de capitais podem representar um eficiente mecanismo para estímulo de condutas ambientais responsáveis, direcionando recursos financeiros para as empresas mais comprometidas com práticas sustentáveis. A formação de preços dos ativos nesse mercado sinaliza o ponto de vista dos investidores sobre a gestão corporativa.

Desta forma, o perfil de empresas consideradas no estudo aqui apresentado tende a ser aquele que mostra organizações não apenas alinhadas com o conceito do TBL, mas com iniciativas concretas no sentido de gerenciar melhor os riscos associados à sustentabilidade e de transformar este desafio em oportunidades de negócio. E este é exatamente o perfil de organização sobre o qual o estudo objetiva debruçar sua análise.

O período em questão inicia-se com a primeira seleção de empresas para o índice, em dezembro de 2005, e termina com a carteira atual, para o biênio 2009-2010. Ao contabilizarmos o número de empresas que compuseram as cinco edições do ISE até os dias de hoje, chegamos a um total de 157 empresas que disponibilizaram ações para a carteira do índice. Chamaremos esta contabilização de Visão 1. Porém, algumas destas empresas estiveram presentes mais de 01 vez ao longo deste período. Analisando sob este ponto de

vista, o número fica reduzido a 56 de empresas participantes ao longo de cinco edições índice. Esta será a Visão 2. Estas duas visões serão consideradas neste estudo.

É importante frisar que, apesar das razões em escolher-se o ISE como referencial do universo de empresas desta pesquisa, não há nenhuma intenção em afirmar ou concluir que fazer parte desta carteira significa retorno financeiro imediato ou que o ISE é composto pelas empresas brasileiras que mais atuam pró-ativamente com relação a ações socioambientais. Porém, é um índice que, pelas características já descritas anteriormente, favorece a aplicação de alguns conceitos tratados até aqui.

Entre as limitações do ISE podemos citar, conforme observado por GONZALES (2010), que o ISE é um fundo de características passivas, já que não fazem sugestões nem votam nas assembleias e tampouco pleiteiam assentos nos Conselhos de Administração ou Fiscal. Porém, como o próprio autor também chama a atenção, o ISE é um fundo fundamental para o desenvolvimento sustentável empresarial, e deve atuar de maneira mais ativa como acionistas, utilizando-se dos estudos realizado sobre a companhia investida com seus profissionais de relação com investidores – RI. Assim será possível, por exemplo, propor a ampliação da sustentabilidade nestas organizações e participando de Assembleias.

O processo rumo à sustentabilidade corporativa é gradativo, cujo retorno pode durar alguns anos. Pesquisas citadas por ZYLBERSZTAJN e LINS (2010) mostram que o desempenho formado por uma carteira teórica formada pelas ações que compõem o ISE ao ser confrontado com o desempenho das carteiras teóricas que formam o Índice Bovespa – IBovespa – e o Índice Brasil – IBRX – não mostrou evidências de superioridade, inclusive o desempenho do ISE mostrou-se mais volátil que dos outros dois índices.

Para VALENTI e TORRES (2010) em matéria para o jornal Valor Econômico, desde sua estréia, em 1º de dezembro de 2005, o ISE acumula valorização de 86,8%, ante o ganho de 107,2% do IBovespa. Nos anos fechados, desde sua criação, o indicador superou a principal referência da bolsa paulista apenas em 2006. Uma questão a ser enfrentada na reavaliação dos critérios de elegibilidade é o fato de as companhias ainda não terem um dos grandes estímulos que a participação num índice pode trazer: acréscimo de liquidez para seus papéis. Essa questão, somada ao trabalho de resposta do questionário com mais de 200 itens, faz com que o ISE ainda não esteja na lista de prioridade empresarial em muitas companhias.

Mas o fato é que este é um processo em amadurecimento, já que o ISE tem apenas cinco anos de existência.

III.2 Objetivo

O objetivo deste estudo é, dentro do universo de empresas componentes do ISE ao longo dos seus 5 anos de existência, avaliar as iniciativas sustentáveis que cada uma delas tomou neste período, como forma de tratamento de riscos associados à sustentabilidade. Voltando à figura II.6, a criação de valor sustentável da empresa para os seus acionistas

proposta por HART (2006) pode dar-se em âmbitos externo e interno, com visões de curto e longo prazos. Seguindo este conceito, foram escolhidos e posicionados na estrutura alguns indicadores de risco que podem dar uma mostra de como estas empresas componentes do ISE traduziram o tratamento de riscos de sustentabilidade como gerador de valor sustentável para seus acionistas.

Os indicadores escolhidos foram:

- ✓ Certificação ISO 14001;
- ✓ Adesão ao GHG Protocol Brasil;
- ✓ Publicação de Relatórios de Sustentabilidade;
- ✓ Associação ao Instituto Ethos;
- ✓ Participação no Índice de Governança Corporativa Diferenciada;
- ✓ Participação no Dow Jones Sustainability Index;
- ✓ Resposta ao questionário do Carbon Disclosure Project;
- ✓ Assinatura dos Princípios do Equador (somente para Instituições financeiras);
- ✓ Associação ao CEBDS;
- ✓ Adesão ao Global Compact;

A partir do conceito de cada um destes indicadores, discutidos nos capítulos I e II, eles foram posicionados na estrutura de valor sustentável de HART (2006). O objetivo foi que este grupo de indicadores pudesse mapear todas as dimensões propostas no modelo. A figura III.1 mostra o resultado desta distribuição.



FIGURA III.1 – Posicionamento dos indicadores da pesquisa na estrutura de valor sustentável

Fonte: Adaptado pelo autor sobre a figura original de HART (2006)

Nesta distribuição, verificou-se que o fato de que os indicadores escolhidos não estão distribuídos de forma uniforme pelas quatro dimensões da estrutura de valor sustentável de HART (2006). É provável que um ou mais destes indicadores pudessem ser posicionados também em outros quadrantes, pois a interpretação para este posicionamento pode não ser muito clara. O critério utilizado neste estudo procurou basear-se no objetivo principal de cada um deles, o que levou ao posicionamento realizado, porém é importante ressaltar a subjetividade desta distribuição.

Com os indicadores distribuídos, o próximo passo foi avaliar se cada uma das empresas componentes da carteira do ISE no período do estudo teve alguma iniciativa relacionada a cada um deles. Para alguns indicadores foi possível uma avaliação individual a cada nova composição da carteira do ISE, que considerou os biênios 2005-2006, 2006-2007, 2007-2008, 2008-2009 e 2009-2010. Os indicadores que puderam ser avaliados a cada nova composição da carteira compõe o Grupo 1 de indicadores, e estão relacionados abaixo:

- ✓ Certificação ISO 14001;
- ✓ Publicação de Relatórios de Sustentabilidade;
- ✓ Participação no Índice de Governança Corporativa Diferenciada;
- ✓ Participação no Dow Jones Sustainability Index;
- ✓ Resposta ao questionário do Carbon Disclosure Project;
- ✓ Adesão ao Global Compact;

A tabela III.1 mostra todas as empresas que compuseram o ISE nos cinco biênios considerados na pesquisa - cada um deles está realçado - e os indicadores que foram verificados em cada um destes biênios.

Empresa	Biênio	Resposta ao CDP	ISO 14001	IGC	DJSI	Global Compact	Publicação de Relatório de Sustentabilidade
ALL - América Latina Logística	2005-2006			X			
Aracruz Celulose	2005-2006		X	X	X		X
Banco do Brasil	2005-2006	X		X		X	X
Belgo Mineira	2005-2006		X	X			
Banco BRADESCO	2005-2006			X			X
Braskem	2005-2006		X	X			
CCR Rodovias	2005-2006			X			X
CELESC - Centrais Elétricas de Santa Catarina	2005-2006			X			
CEMIG - Companhia Energética Minas Gerais	2005-2006		X	X	X		
CESP - Companhia de Energia de São Paulo	2005-2006			X			
COPEL	2005-2006					X	X
COPESUL - Cia. Petroquímica do Sul	2005-2006		X				
CPFL Energia	2005-2006		X	X		X	X
DASA	2005-2006			X			
ELETROBRAS	2005-2006		X	X			
AES ELETROPAULO	2005-2006		X	X		X	
EMBRAER	2005-2006		X	X			X
GOL Linhas Aéreas	2005-2006			X			
lochpe-Maxion	2005-2006		X	X			X
Banco Itaú	2005-2006			X	X	X	X
Itaú S.A.	2005-2006		X	X			X
Natura	2005-2006		X	X		X	X
Perdigão	2005-2006		X	X			X
Suzano Papel e Celulose	2005-2006		X	X		X	X
Tractebel Energia	2005-2006		X	X			X
UNIBANCO	2005-2006			X			
VCP - Votorantim Celulose e Papel	2005-2006		X	X			
WEG	2005-2006		X	X			
ACESITA	2006-2007		X				X
ALL - América Latina Logística	2006-2007			X			
Aracruz Celulose	2006-2007	X	X	X	X		X
Arcelor Mittal Brasil	2006-2007		X			X	X
Banco BRADESCO	2006-2007	X	X	X	X	X	X
Banco do Brasil	2006-2007	X		X		X	X
Braskem	2006-2007		X	X		X	X
CCR Rodovias	2006-2007	X		X			X
CELESC - Centrais Elétricas de Santa Catarina	2006-2007			X			X
CEMIG - Companhia Energética Minas Gerais	2006-2007		X	X	X		X
COELCE - Companhia Energética do Ceará	2006-2007		X			X	X
COPEL	2006-2007	X				X	X
CPFL Energia	2006-2007	X	X	X		X	X
DASA	2006-2007		X	X			
AES ELETROPAULO	2006-2007		X	X		X	
EMBRAER	2006-2007	X	X	X		X	X
EDP - Energias do Brasil	2006-2007	X		X		X	X

Empresa	Biênio	Resposta ao CDP	ISO 14001	IGC	DJSI	Global Compact	Publicação de Relatório de Sustentabilidade
GERDAU	2006-2007	X	X	X			X
GOL Linhas Aéreas	2006-2007			X			
Iochpe-Maxion	2006-2007		X	X			X
Banco Itaú	2006-2007	X		X	X	X	X
Itaú S.A.	2006-2007	X	X	X	X		X
LOCALIZA	2006-2007			X			
Natura	2006-2007	X	X	X		X	X
Perdigão	2006-2007	X	X	X			X
PETROBRAS	2006-2007	X	X		X	X	X
Suzano Papel e Celulose	2006-2007		X	X		X	X
Suzano Petroquímica	2006-2007		X	X			X
TAM Linhas Aéreas	2006-2007			X		X	
Tractebel Energia	2006-2007	X	X	X			X
ULTRAPAR	2006-2007			X			
UNIBANCO	2006-2007	X		X			
VCP - Votorantim Celulose e Papel	2006-2007	X	X	X			X
ACESITA	2007-2008		X				X
AES TIETÊ	2007-2008	X	X			X	X
Aracruz Celulose	2007-2008	X	X	X	X		X
Banco BRADESCO	2007-2008	X	X	X	X	X	X
Banco do Brasil	2007-2008	X		X		X	X
Braskem	2007-2008		X	X		X	X
CCR Rodovias	2007-2008	X		X			X
CEMIG - Companhia Energética Minas Gerais	2007-2008	X	X	X	X		X
CESP - Companhia de Energia de São Paulo	2007-2008	X		X			
COELCE - Companhia Energética do Ceará	2007-2008		X			X	X
COPEL	2007-2008	X		X		X	X
CPFL Energia	2007-2008	X	X	X		X	X
DASA	2007-2008		X	X			
ELETROBRAS	2007-2008	X	X	X		X	X
AES ELETROPAULO	2007-2008	X	X	X		X	X
EMBRAER	2007-2008	X	X	X		X	X
EDP - Energias do Brasil	2007-2008	X		X		X	X
GERDAU	2007-2008	X	X	X			X
GERDAU Metalúrgica	2007-2008		X				
Iochpe-Maxion	2007-2008		X	X			X
Banco Itaú	2007-2008	X			X	X	X
LIGHT	2007-2008		X	X		X	X
Natura	2007-2008	X	X	X		X	X
Perdigão	2007-2008	X	X	X			X
PETROBRAS	2007-2008	X	X		X	X	X
SABESP	2007-2008	X	X	X			X
Sadia	2007-2008	X	X	X		X	
Suzano Papel e Celulose	2007-2008	X	X	X		X	X
Suzano Petroquímica	2007-2008		X				
Tractebel Energia	2007-2008	X	X	X			X
VCP - Votorantim Celulose e Papel	2007-2008	X	X	X			X
WEG	2007-2008	X	X	X			
AES TIETÊ	2008-2009	X	X			X	X

Empresa	Biênio	Resposta ao CDP	ISO 14001	IGC	DJSI	Global Compact	Publicação de Relatório de Sustentabilidade
Banco do Brasil	2008-2009	X		X		X	X
Banco BRADESCO	2008-2009	X	X		X	X	X
Braskem	2008-2009	X	X	X		X	X
CELESC - Centrais Elétricas de Santa Catarina	2008-2009	X					X
CEMIG - Companhia Energética Minas Gerais	2008-2009	X	X	X	X	X	X
CESP - Companhia de Energia de São Paulo	2008-2009	X		X			X
COELCE - Companhia Energética do Ceará	2008-2009		X			X	X
CPFL Energia	2008-2009	X	X	X		X	X
DASA	2008-2009		X	X			X
DURATEX	2008-2009	X	X	X		X	X
ELETROBRAS	2008-2009	X	X	X		X	X
AES ELETROPAULO	2008-2009	X	X	X			X
EMBRAER	2008-2009	X	X	X		X	X
EDP - Energias do Brasil	2008-2009	X	X	X		X	X
GERDAU	2008-2009	X	X	X			X
GERDAU Metalúrgica	2008-2009		X				
Banco Itaú	2008-2009	X		X	X	X	X
LIGHT	2008-2009		X	X		X	X
Natura	2008-2009	X	X	X		X	X
ODONTOPREV	2008-2009	X		X		X	
Perdigão	2008-2009	X	X				X
SABESP	2008-2009	X	X	X			X
Sadia	2008-2009	X	X			X	X
Suzano Papel e Celulose	2008-2009	X	X	X		X	X
TELEMAR	2008-2009	X					
TIM Participações	2008-2009	X				X	X
Tractebel Energia	2008-2009	X	X	X			X
UNIBANCO	2008-2009	X				X	
VCP - Votorantim Celulose e Papel	2008-2009	X	X		X		
AES TIETÊ	2009-2010	X	X			X	
Banco BRADESCO	2009-2010	X	X	X	X	X	X
Banco do Brasil	2009-2010	X		X		X	X
Braskem	2009-2010	X	X	X		X	
BRF Foods (Perdigão + Sadia)	2009-2010	X	X	X			X
CEMIG - Companhia Energética Minas Gerais	2009-2010	X	X	X	X	X	X
CESP - Companhia de Energia de São Paulo	2009-2010	X		X			X
COELCE - Companhia Energética do Ceará	2009-2010		X			X	X
COPEL	2009-2010	X		X		X	X
CPFL Energia	2009-2010	X	X	X		X	X
DASA	2009-2010		X	X			X
DURATEX	2009-2010	X	X	X		X	X
ELETROBRAS	2009-2010	X	X	X		X	X
AES ELETROPAULO	2009-2010	X	X	X			
EMBRAER	2009-2010	X	X	X		X	X
EDP - Energias do Brasil	2009-2010	X	X	X		X	X
Even	2009-2010			X			X
Fibria (Aracruz Celulose + VCP)	2009-2010		X	X	X	X	X

Empresa	Biênio	Resposta ao CDP	ISO 14001	IGC	DJSI	Global Compact	Publicação de Relatório de Sustentabilidade
GERDAU	2009-2010		X	X			X
GERDAU Metalúrgica	2009-2010		X				
Indústrias Romi	2009-2010		X	X			
Itaú S.A.	2009-2010	X	X	X	X		X
ITAUUNIBANCO	2009-2010	X		X		X	X
LIGHT	2009-2010	X	X	X		X	X
Natura	2009-2010	X	X	X		X	X
REDECARD	2009-2010			X	X	X	X
SABESP	2009-2010	X	X	X			X
Sul América Seguros	2009-2010			X			X
Suzano Papel e Celulose	2009-2010	X	X	X		X	X
TELEMAR	2009-2010	X					
TIM Participações	2009-2010	X				X	X
Tractebel Energia	2009-2010	X	X	X			X
USIMINAS	2009-2010		X	X		X	X
VIVO	2009-2010	X					

TABELA III.1 – Empresas que compuseram as carteiras do ISE em cada um dos cinco biênios e o relacionamento com os indicadores do grupo 1

Fonte: compilado pelo autor a partir de BOVESPA (2010)

O restante dos indicadores não pôde ser avaliado em cada um dos cinco biênios. As informações disponíveis fazem referência apenas ao fato da empresa estar ou não vinculada a cada um deles.

Os indicadores com esta particularidade compõem o Grupo 2 de indicadores, e estão listados abaixo:

- ✓ Adesão ao GHG Protocol Brasil;
- ✓ Associação ao Instituto Ethos;
- ✓ Assinatura dos Princípios do Equador (somente para Instituições financeiras);
- ✓ Associação ao CEBDS;

A tabela abaixo mostra as 56 empresas que fizeram parte do índice no período do estudo – visão 2 – e o relacionamento com os indicadores do Grupo 2.

Empresa	GHG Protocol	ETHOS	CEBDS	Princípios do Equador
ACESITA (Arcelor Mittal Inox Brasil)		X		
AES ELETROPAULO		X		
AES TIETÊ				
ALL - América Latina Logística		X		
Aracruz Celulose (atual Fibria)		X		
Arcelor Mittal Brasil	X	X	X	
Banco BRADESCO	X	X	X	X
Banco do Brasil	X	X	X	X
Banco Itaú		X	X	X
Belgo Mineira (Arcelor Mittal Aços Longos)		X		
Braskem		X	X	
BRF Foods (Perdigão)		X		
CCR Rodovias				
CELESC - Centrais Elétricas de Santa Catarina		X		
CEMIG - Companhia Energética Minas Gerais		X	X	
CESP - Companhia de Energia de São Paulo	X	X		
COELCE - Companhia Energética do Ceará		X		
COPEL	X	X	X	
COPESUL - Cia. Petroquímica do Sul				
CPFL Energia		X		
DASA				
DURATEX		X		
EDP - Energias do Brasil	X	X	X	
ELETRONBRAS		X	X	
EMBRAER	X	X		
Even				
Fibria (Aracruz Celulose + VCP)		X		
GERDAU		X	X	
GERDAU Metalúrgica		X		
GOL Linhas Aéreas	X			
Indústrias Romi				
lochpe-Maxion				
Itaú S.A.				
ITAUUNIBANCO	X	X	X	X
LIGHT				
LOCALIZA				
Natura	X	X	X	
ODONTOPREV		X		
Perdigão (atual BRF)		X		
PETROBRAS	X		X	
REDECARD				
SABESP		X		
Sadia	X	X		
Sul América Seguros				
Suzano Papel e Celulose	X	X	X	
Suzano petroquímica				
TAM Linhas Aéreas		X		

Empresa	GHG Protocol	ETHOS	CEBDS	Princípios do Equador
TELEMAR				
TIM Participações		X	X	
Tractebel Energia				
ULTRAPAR				
UNIBANCO		X	X	X
USIMINAS			X	
VCP - Votorantim Celulose e Papel		X		
VIVO		X		
WEG		X		

TABELA III.2 – Empresas que estiveram presente no ISE ao longo do período da pesquisa e o relacionamento com os indicadores do grupo 2

Fonte: Compilado pelo autor

Para cada empresa que tratou os indicadores dos Grupos 1 e 2 foram atribuídos 2 pontos. No caso da Visão 1, onde 157 empresas são consideradas (incluindo as repetições – Tabela III.1), para cada biênio que uma empresa atende um destes indicadores ela recebeu 2 pontos. Por exemplo: uma empresa certificada pela norma ISO 14001 em 2006-2007 e 2008-2010 recebeu 4 pontos. Nos indicadores da Visão 2, com o universo de 56 empresas, apenas 02 pontos foram computados para cada uma que atendeu os indicadores da Tabela III.2. Ao final foi possível estabelecer um ranking destas empresas, onde as 10 primeiras serão escolhidas para uma análise mais criteriosa.

Com relação à pontuação proposta neste estudo, cabe observar que a empresa só receberá os pontos relativos ao atendimento a cada indicador do Grupo 1 se estiver na carteira do ISE naquele biênio. Por exemplo: a Aracruz Celulose foi respondente do CDP nos biênios 2006-2007, 2007-2008, 2008-2009 e 2009-2010, mas foi componente do ISE apenas nos biênios 2005-2006, 2006-2007 e 2007-2008. Neste caso, receberá apenas os pontos relativos aos biênios em que esteve na carteira do ISE, e não pelos anos 2008-2009 e 2009-2010.

III.3 Escopo e limitações do estudo

O universo de empresas escolhido, ao mesmo tempo em que reúne organizações com iniciativas voltadas aos pilares econômico, financeiro e social, pode sugerir que apenas empresas de capital aberto ou de grande porte estejam inseridas nas discussões sobre sustentabilidade, o que não é verdade. ZYLBERSZTAJN e LINS (2010) chamam atenção exatamente para este fato, e observam que “a economia dos países em desenvolvimento baseia-se, em grande parte, em pequenas e médias empresas e seria paradoxal concluir que, para elas, não há oportunidades associadas à questão de sustentabilidade”. Este é o caso do

Brasil, onde a análise de pequenos empreendimentos, exemplificados pelos próprios autores, aponta que existem oportunidades para relacionar aspectos ambientais ou sociais com o desempenho empresarial.

Depois deste esclarecimento, vale lembrar novamente a limitação discutida no item III.2, com relação às razões para a distribuição não uniforme dos indicadores pela estrutura de valor sustentável de HART (2006). Apesar deste fato, acreditamos que a amostra seja relevante para entender que tais iniciativas podem ser traduzidas como tratamento aos riscos associados à sustentabilidade por cada uma das empresas consideradas.

Outro ponto importante são fusões e/ou aquisições que ocorreram entre empresas participantes ao longo deste período. As três grandes fusões que foram consideradas relevantes para esta pesquisa, pois significaram alteração significativa no resultado final, estão descritas abaixo:

- ✓ A fusão do Banco Itaú e do Unibanco, criando a Holding Itaú Unibanco em novembro de 2008. A partir da carteira de 2009-2010, a holding passa a ser a única representante das ações de ambas as empresas no ISE e representa as empresas anteriores à fusão junto a outros organismos presentes nesta pesquisa;
- ✓ A fusão da Aracruz Celulose e da Votorantim Celulose e Papel –VCP, que passou a chamar-se Fibria em setembro de 2009. Da mesma forma que o Itaú Unibanco, a Fibria passou a ser a empresa com ação na carteira do ISE no biênio 2009-2010, além de estar vinculada a outros organismos em nome das duas empresas anteriores;
- ✓ A fusão da Perdigão e da Sadia, que criou a Brazilian Foods – BRF, em maio de 2009. A BRF também passou a ser a ação presente na carteira do ISE no biênio 2009-2010 em nome das empresas Perdigão e Sadia, além de ser quem responde pelo atendimento aos indicadores que foram objeto de estudo desta pesquisa a partir de 2009-2010;

Desta forma, em cada um dos casos de fusão citados anteriormente a empresa resultante da fusão foi considerada uma continuidade das empresas antes da fusão. Por exemplo, a Holding Itaú Unibanco, para efeitos desta pesquisa, trata-se de uma continuação do Banco Itaú e do Unibanco, da mesma forma que a BRF trata-se de uma continuação da Perdigão e da Sadia. Outros eventos semelhantes, mas que não impactaram no resultado final do estudo, foram:

- ✓ Belgo Mineira, presente na carteira 2005-2006, foi adquirida pela Arcelor Mittal Aços Longos, empresa que não mais constou na composição do ISE a partir de então;
- ✓ A Acesita foi adquirida pela Arcelor Mittal Inox Brasil em 2007;

- ✓ A Suzano Petroquímica foi adquirida pela Petrobrás em 2007;
- ✓ A Copesul foi adquirida pela Braskem em 2007;

Outro caso que merece esclarecimento é a participação da Petrobrás em apenas 2 edições do ISE, nos biênios 2006-2007 e 2007-2008. A Petrobrás é hoje a quarta maior empresa de energia do mundo segundo o PFC ENERGY (2010), instituição que tem sido desde 1984 uma consultoria para companhias de energia e governos em todo o mundo. A empresa brasileira tem diversas iniciativas com relação à sustentabilidade socioambiental e está há 4 edições consecutivas no Dow Jones Sustainability Index, desde 2006. Segundo matéria de SAMBRANA (2010) para a revista Isto É Dinheiro, a Petrobrás é a marca mais valiosa do país de acordo com a pesquisa da BrandAnalytics/Millward Brown, e isto se deve, entre outras razões, às políticas ambientais e de segurança implementadas pela empresa.

Porém houve um episódio de muita visibilidade, gerado pela saída da Petrobrás do indicador do ISE em 2008. A uma polêmica girou em torno da composição do diesel fabricado pela companhia. Segundo matéria de VALENTI e TORRES (2010) para o jornal Valor Econômico, o fato gerou, inclusive, a suspensão do Instituto Ethos do conselho deliberativo do ISE na edição 2009-2010, por ter dado publicidade às motivações da exclusão da estatal. Desde então, a Petrobras não retornou ao indicador, o que seria natural em condições normais. Ainda segundo a mesma matéria, a Petrobrás informou que não respondeu às perguntas desta nova edição do ISE por não concordar integralmente com a metodologia atual, mas irá avaliar a integração da próxima carteira quando receber o novo questionário.

Outra ausência percebida na composição da carteira do ISE ao longo do período estudado foi a Vale, mineradora brasileira com grande atuação também em questões socioambientais. Segundo a matéria de VALENTI e TORRES (2010) para o Valor Econômico, a Vale está se preparando para integrar os índices de sustentabilidade. A empresa revelou que tem como meta integrar o ISE e o DJSI, mas que só vai se inscrever quando tiver segurança de que a participação será mantida nos anos seguintes. A matéria ainda observa que a ausência das duas principais "blue chips" da bolsa dificulta, de fato, o trabalho de venda de fundos de ISE no varejo.

A tabela III.3 mostra a relação das 56 empresas consideradas no estudo, os setores de negócio em que estão inseridas e os períodos em que estiveram presentes no ISE.

Empresa	Setor de Negócios	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
ACESITA	Siderurgia e Metalurgia		X	X		
AES ELETROPAULO	Energia Elétrica	X	X	X	X	X
AES TIETÊ	Energia Elétrica			X	X	X
ALL - América Latina Logística	Transporte	X	X			
Aracruz Celulose	Papel e Celulose	X	X	X		
Arcelor Mittal Brasil	Siderurgia e Metalurgia		X			
Banco BRADESCO	Financeiro	X	X	X	X	X
Banco do Brasil	Financeiro	X	X	X	X	X
Banco Itaú	Financeiro	X	X	X	X	
BELGO MINEIRA	Siderurgia e Metalurgia	X				
Braskem	Petroquímico	X	X	X	X	X
BRFoods	Alimentos					X
CCR Rodovias	Exploração de Rodovias	X	X	X		
CELESC	Energia Elétrica	X	X		X	
CEMIG - Cia. Energética MG	Energia Elétrica	X	X	X	X	X
CESP	Energia Elétrica	X		X	X	X
COELCE - Cia. Energética do Ceará	Energia Elétrica		X	X	X	X
COPEL	Energia Elétrica	X	X	X		X
Copesul	Petroquímico	X				
CPFL Energia	Energia Elétrica	X	X	X	X	X
DASA	Análise e Diagnósticos	X	X	X	X	X
DURATEX	Ind. painéis de madeira				X	X
EDP - Energias do Brasil	Energia Elétrica		X	X	X	X
ELETROBRAS	Energia Elétrica	X		X	X	X
EMBRAER	Material de Transporte	X	X	X	X	X
Even	Construção Civil					X
Fibria	Papel e Celulose					X
GERDAU	Siderurgia e Metalurgia		X	X	X	X
GERDAU MET	Siderurgia e Metalurgia			X	X	X
GOL Linhas Aéreas	Transporte	X	X			
Indústrias Romi	Indústria de manufatura					X
Iochpe-Maxion	Material de Transporte	X	X	X		
Itaú S.A.	Financeiro	X	X			X
ITAUUNIBANCO	Financeiro					X
LIGHT	Energia Elétrica			X	X	X
LOCALIZA	Aluguel de carros		X			
Natura	Prod. Uso Pessoal e Limpeza	X	X	X	X	X
ODONTOPREV	Saúde				X	
Perdigão	Alimentos	X	X	X	X	
PETROBRAS	Petróleo, Gás e Biocomb.		X	X		
REDECARD	Comércio eletrônico					X
SABESP	Água e Saneamento			X	X	X
Sadia	Alimentos			X	X	
Sul América Seguros	Seguros					X
Suzano Papel e Celulose	Papel e Celulose	X	X	X	X	X
Suzano Petroquímica	Petroquímico		X	X		
TAM Linhas Aéreas	Transporte		X			
TELEMAR	Telecomunicações				X	X
TIM Participações	Telecomunicações				X	X
Tractebel Energia	Energia Elétrica	X	X	X	X	X
ULTRAPAR	Holding Diversificada		X			
UNIBANCO	Financeiro	X	X		X	
USIMINAS	Siderurgia e Metalurgia					X
VCP - Votorantim Celulose e Papel	Papel e Celulose	X	X	X	X	
VIVO	Telecomunicações					X
WEG	Máquinas e Equipamentos	X		X		

TABELA III.3 – Empresas que compuseram as carteiras do ISE entre 2005 e 2010

Fonte: Compilado pelo autor a partir de BOVESPA (2010)

III.4 Estatísticas preliminares

Utilizando a Visão 2 - 56 empresas contabilizadas – verificamos o percentual do número de vezes em que as empresas se repetiram ao longo dos cinco anos considerados na pesquisa, que chamamos de percentual de retenção. A tabela III.4 mostra este resultado.

Participação em edições do ISE - 2005 a 2010	% do total de empresas
5	19,64 %
4	16,07 %
3	19,64 %
2	17,86 %
1	26,79 %

TABELA III.4 – Percentual de retenção das empresas na carteira do ISE

Fonte: Compilado pelo autor

As empresas que estiveram presente em todas as edições do ISE são:

- ✓ AES ELETROPAULO
- ✓ Banco BRADESCO
- ✓ Banco do Brasil
- ✓ Braskem
- ✓ CEMIG - Cia. Energética MG
- ✓ CPFL Energia
- ✓ DASA
- ✓ EMBRAER
- ✓ Natura
- ✓ Suzano Papel e Celulose
- ✓ Tractebel Energia

Se considerarmos as 3 fusões relevantes que ocorreram neste período, também se incluem nesta estatística as empresas abaixo:

- ✓ Itaú Unibanco (considerando as participações anteriores do Banco Itaú e do Unibanco);
- ✓ BRF (considerando as participações anteriores da Perdigão e Sadia);
- ✓ Fibria (considerando as participações anteriores da VCP Celulose e Papel e Aracruz Celulose);

Esta projeção mostra que 55,35 % das empresas (ou grupos) estiveram por 3 ou mais vezes presentes no ISE, ao longo dos cinco anos e existência do índice. Isto mostra que

há o interesse das organizações em se manterem na composição da carteira nos anos subsequentes. Uma outra análise, por setor de negócio dentro da Visão 2, está apresentada na tabela III.5.

Setor de Negócios	% Participação
Energia Elétrica	21,43%
Siderurgia e Metalurgia	10,71%
Financeiro	10,71%
Papel e Celulose	7,14%
Transporte	5,36%
Telecomunicações	5,36%
Ind. Petroquímica	5,36%
Alimentos	5,36%
Ind. Transportes	3,57%
Seguros	1,79%
Saúde	1,79%
Prod. Higiene Pessoal	1,79%
Óleo & Gás	1,79%
Ind. Máquinas e Equipamentos	1,79%
Ind. Painéis de Madeira	1,79%
Ind. Manufatura	1,79%
Holding	1,79%
Adm. Rodovias	1,79%
Construção	1,79%
Comércio Eletrônico	1,79%
Análise & Diagnósticos	1,79%
Aluguel de Carros	1,79%
Água e Saneamento	1,79%

TABELA III.5 – Percentual de participação na carteira do ISE por setor de negócios

Fonte: Compilado pelo autor

Foi possível verificar uma superioridade numérica do setor de Energia Elétrica sobre os outros setores. São 12 empresas deste setor contra 6 do setor Financeiro e Siderurgia e Metalurgia e 4 do setor de Papel e Celulose. Foram os setores com peso mais relevante na composição das carteiras do ISE ao longo dos anos. Também verificou-se que, em outros setores de menor participação, há empresas em especial com uma atuação muito forte na área socioambiental, o que se refletirá no resultado final.

Ao contabilizarmos as repetições, levando em conta a Visão 1 - 157 empresas, ratificamos a soberania das empresas do setor de energia elétrica na composição da carteira do ISE. A tabela III.6 mostra este percentual.

Setor de Negócios	% Participação
Energia Elétrica	29,94%
Financeiro	13,38%
Ind. Papel e Celulose	8,28%
Siderurgia e Metalurgia	7,64%
Ind. Petroquímica	5,10%
Ind. Transportes	5,10%
Alimentos	4,46%
Transporte	3,18%
Telecomunicações	3,18%
Prod. Higiene Pessoal	3,18%
Análise & Diagnósticos	3,18%
Adm. Rodovias	1,91%
Água e Saneamento	1,91%
Óleo & Gás	1,27%
Ind. Máquinas e Equipamentos	1,27%
Ind. Painéis de Madeira	1,27%
Seguros	0,64%
Saúde	0,64%
Ind. Manufatura	0,64%
Holding	0,64%
Construção	0,64%
Comércio Eletrônico	0,64%
Aluguel de Carros	0,64%

TABELA III.6 – Percentual de participação por setor de negócios sobre o número total de empresas componentes do ISE – Visão 1

Fonte: Compilado pelo autor

A importância da análise das Visões 1 e 2 é olhar o setor de negócios, como ele se mantém na composição da carteira do ISE ao longo dos anos. Nesta Visão, o resultado também mostra que a participação de empresas de energia elétrica é bastante significativa em relação aos outros setores. Levando-se em conta o que foi concluído na pesquisa de LINS, MORENO e LOMONACO (2010), o setor elétrico é sujeito à influência de forte regulação, para o qual se poderia imaginar uma inclinação na promoção da agenda da sustentabilidade. Se esta hipótese fosse considerada, poderia explicar em parte esta participação mais efetiva das empresas de energia elétrica. Além disto, podemos imaginar que a matriz energética brasileira, com características limpas, é outro fato que poderia atuar favoravelmente neste ponto.

O setor Financeiro tem características de visão de longo prazo, conforme observado por LINS, MORENO e LOMONACO (2010). Já o de Indústria de Papel e Celulose tende a ser altamente poluente e que, naturalmente, demanda ações socioambientais. Estes

pontos explicam, em certo ponto, o posicionamento destes setores na segunda e terceira posições.

III.5 Indicadores distribuídos no modelo de HART (2006)

III.5.1 Internos

Conforme aplicado sobre o conceito de HART (2006), os indicadores internos podem atender as dimensões dos dias atuais – “hoje” – e o futuro – “amanhã”. Desta forma, serão apresentados aqui os indicadores escolhidos para a pesquisa que fazem parte metade esquerda da estrutura mostrada na figura III.1, listados nos quadrantes esquerdo inferior e superior.

III.5.1.1 ISO 14001

A certificação na norma ISO 14001 atende os requisitos da “estrutura de valor sustentável” de HART (2006) que estão inseridos no quadrante inferior esquerdo do modelo, com relação ao controle de poluição e resíduos. Esta certificação foi posicionada neste quadrante pelo fato de ser uma maneira das empresas criarem processos internos que garantam o tratamento de riscos associados à prevenção da poluição em seus ambientes produtivos.

É importante observar que a certificação da norma ISO tem particularidades que envolvem, por exemplo, a certificação de unidades operacionais, e não da empresa como um todo. O objetivo de incluir este indicador na pesquisa tem o intuito de sinalizar qual o percentual de empresas presentes no ISE está interessada nesta certificação, seja ela em uma ou mais unidades de seus negócios. Sendo assim, foram consideradas para efeito de contabilização de resultados a certificação de, no mínimo, 01 unidade operacional, que julgamos ser um indicador que representa o intuito da empresa em reavaliar parte de seus processos no sentido de mitigar os impactos ambientais de suas atividades.

Não foi possível obter uma lista centralizada de empresas brasileiras com esta certificação. A verificação das empresas certificadas foi feita a partir do cruzamento de informações entre as seguintes fontes: Inmetro; Centro da qualidade, segurança e produtividade; anuário “Análise Gestão Ambiental” de 2009, publicado pela Análise Editorial; e as informações publicadas nos relatórios anuais de cada uma das empresas envolvidas na pesquisa.

O Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Inmetro - é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, que atua como secretaria executiva do Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Conmetro, colegiado interministerial, que é o órgão normativo do Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Sinmetro.

Sua missão é prover confiança à sociedade brasileira nas medições e nos produtos, através da metrologia e da avaliação da conformidade, promovendo a harmonização das relações de consumo, a inovação e a competitividade do País (INMETRO, 2010).

O Centro da qualidade, segurança e produtividade – QSP - é uma associação técnico-científica, sem fins lucrativos criada em fevereiro de 1991 por um grupo de empresas, professores universitários e consultores, contando atualmente com mais de 1.500 clientes e associados, entre eles a própria BM&FBOVESPA. Sua missão é contribuir com as organizações na busca da excelência de seus produtos e serviços, auxiliando-as na integração e melhoria contínua de seus sistemas de gestão e na busca da sustentabilidade empresarial (QSP, 2010).

Criada em 2005, a Análise Editorial é a primeira empresa jornalística do Brasil dedicada exclusivamente à produção de publicações especializadas, baseadas em pesquisa extensas de dados primários (ANÁLISE EDITORIAL, 2010). O anuário “Análise Gestão Ambiental” teve sua terceira edição publicada em 2009, com um levantamento bastante abrangente das práticas de gestão ambiental adotadas pelas grandes empresas brasileiras. Foram mais de 800 empresas que responderam ao questionário de 60 perguntas, que buscaram mapear o que as grandes empresas sediadas no Brasil estão fazendo no campo ambiental.

Considerando a Visão 2 - 56 empresas componentes do ISE, 36 apresentaram uma ou mais unidades certificadas na norma ISO 14001, ou seja, 64,29 % do total. Se levarmos em conta a Visão 1 – 157 empresas, 110 apresentaram a certificação, significando 70 % do total. Conclui-se que os processos para tratamento de riscos de poluição e despejo de resíduos tem boa aceitação entre o universo de empresas pesquisado.

Em relação ao setor de negócios, a liderança é do setor de energia elétrica. A partir da Visão 1 – 157 empresas (uma vez que foi possível avaliar estes números desde 2005), foram 36 certificações do setor elétrico (22,9 %), seguidas pelo setor de Papel e Celulose, com 13 certificações (8,28 %).

III.5.1.2 GHG Protocol Brasil

A adesão ao GHG Protocol Brasil atende os requisitos da “estrutura de valor sustentável” de HART (2006) que estão inseridos no quadrante inferior esquerdo do modelo, com relação ao controle de emissões de gases de efeito estufa. Ele foi posicionado neste quadrante pelo fato de propor às organizações um inventário de emissões que permita identificar a evolução dos esforços de mitigação, contribuindo, assim, com o controle da poluição. É importante ressaltar que a metodologia do GHG Protocol é compatível com as normas ISO.

Conforme descrito no capítulo II, a adesão ao GHG Protocol Brasil é voluntária. Foram consideradas duas situações com relação ao GHG Protocol Brasil: se a empresa é membro-fundador e se ela publica inventário de emissões de acordo com os requisitos do protocolo. O primeiro ano de publicação de inventário de emissões no Brasil a partir das recomendações do GHG Protocol Brasil foi 2008. Cada situação atendida - publicação nos anos 2008 e 2009, e ser membro-fundador - significa 2 pontos para a empresa.

Atualmente, segundo o organismo, há 27 empresas que são membros-fundadores do GHG Protocol Brasil. Deste total, 13 já estiveram presentes no ISE, ou seja, quase a metade (48,14 %). Aplicando a visão 2 – 56 empresas, temos um percentual de 23,2 % entre as empresas participantes do ISE ao longo dos cinco anos e que são membros-fundadores do GHG Protocol Brasil. Entre estas 13 empresas do ISE, a predominância é do setor elétrico, com 4 empresas (30,74 %), seguido de perto pelo setor financeiro com 3 empresas (23,07 %). Mais uma vez nota-se a liderança do setor elétrico também na preocupação com o seu inventário de emissões.

Com relação a publicação de inventário de emissões, em 2008 foram 22 empresas que fizeram a publicação, sendo 11 empresas com presença no ISE (50 %). Em 2009 foram 34 empresas, e entre elas 11 já estiveram na composição do ISE (32,35 %). Aplicando a Visão 2, 19,64 % participantes do ISE em algum biênio já publicaram inventário de emissões. Vale lembrar que esta é uma adesão ainda bastante recente (O GHG Protocol Brasil foi lançado em maio de 2008). Novamente o setor elétrico aparece na liderança com 4 empresas que publicaram inventários em 2008 e 2009, seguido pelo setor Financeiro.

III.5.1.3 Associação ao CEBDS

Em nosso estudo, a associação ao CEBDS foi considerada uma ação interna das empresas no intuito da busca pela inovação e reposicionamento no mercado, estando, portanto, posicionada no quadrante superior esquerdo da figura III.1. Segundo o próprio CEBDS (2010), o Conselho “consolidou sua posição de referência como principal representante do setor empresarial que lidera um revolucionário processo de mudança: transformar o modelo econômico tradicional em novo paradigma”. A partir desta visão, acreditamos que a busca do equilíbrio entre os pilares financeiro, ambiental e social proposta pelo CEBDS tem cunho de inovação, trazendo retorno corporativo às empresas associadas.

Não foi possível obter informações sobre a data de associação das empresas ao CEBDS, que existe desde 1997. Sendo assim, os dados computados referem-se às empresas que atualmente são associadas ao Conselho, e isto foi o suficiente para considerarmos a pontuação para cada uma delas. Se uma empresa participante do ISE ao longo do período da pesquisa – Visão 2 – é associada ao CEBDS, isto significou mais 2 pontos.

Atualmente há 50 empresas brasileiras associadas ao CEBDS. Destas, 15 empresas com presença no ISE ao longo do período da pesquisa estão na lista, significando uma participação de 30 %. Quanto ao setor de negócios, incluindo nesta visão as empresas que foram adquiridas ao longo do período e/ou que façam parte de grupos e holdings de empresas associadas ao CEBDS, temos a tabela III.7.

Setor de negócios	% no CEBDS
Siderurgia e Metalurgia	26,09%
Financeiro	26,09%
Energia Elétrica	17,39%
Papel e Celulose	13,04%
Telecomunicações	4,35%
Produtos de Uso Pessoal e de Limpeza	4,35%
Petroquímico	4,35%
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	4,35%

TABELA III.7 – Percentual de participação por setor de negócios. Empresas componentes do ISE e que são associadas ao CEBDS

Fonte: Compilado pelo autor

Aqui os setores Financeiro e de Siderurgia/Metalurgia estão empatados com maior número de empresas associadas, seguidos pelo setor de Energia Elétrica.

III.5.1.4 Associação ao Instituto Ethos

De forma semelhante ao CEBDS, o objetivo dos associados do Instituto ao Instituto Ethos, ao adotarem uma nova maneira de fazer negócios sob os princípios do desenvolvimento sustentável, é que possam assimilar o conceito de responsabilidade social empresarial e incorporá-lo ao dia-a-dia de sua gestão, num processo contínuo de avaliação e aperfeiçoamento. Sendo assim, o retorno corporativo previsto é o da inovação e reposicionamento no mercado. Esta é a razão deste indicador ter sido posicionado no quadrante superior esquerdo da figura II.6.

Atualmente, segundo informações do INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL (2010), há 1.347 empresas associadas ao Instituto. Também não foi possível a obtenção de dados referentes à data de associação destas empresas. Sendo assim, considerando a Visão 2, do universo de 56 empresas que já estiveram presentes no ISE temos 37 empresas associadas atualmente ao Instituto Ethos, ou seja, 66 %.

Uma análise por setor de negócios, considerando a Visão 2, mostra a seguinte participação entre estas 37 empresas, conforme a tabela III.8.

Sector de Negócios	% participação no Ethos
Energia Elétrica	24,32 %
Financeiro	13,51 %
Siderurgia e Metalurgia	13,51 %
Papel e Celulose	10,81 %
Alimentos	8,10 %
Telecomunicações	5,40 %
Transporte	5,40 %
Material de Transporte	2,70 %
Petroquímico	2,70 %
Água e Saneamento	2,70 %
Indústria de painéis de madeira	2,70 %
Prods. De Uso Pessoal e de Limpeza	2,70 %
Saúde	2,70 %
Ind. de Máquinas e Equipamentos	2,70 %

TABELA III.8 – Percentual de participação por setor de negócios. Empresas que participaram do ISE e que são associadas ao Instituto Ethos

Fonte: Compilado pelo autor

O setor elétrico lidera este indicador, seguido dos setores Financeiro e Siderurgia e Metalurgia, empatados em segundo lugar.

III.5.2 Externos

Os indicadores externos atendem as dimensões dos dias atuais – “hoje” – e o futuro – “amanhã”. Desta forma, serão apresentados aqui os indicadores escolhidos para a pesquisa que fazem parte metade direita da estrutura da figura III.1, listados nos quadrantes direito inferior e superior. Esta dimensão reuniu o maior número de indicadores, uma vez que o diálogo com stakeholders e a busca pela boa reputação mostrou-se, de acordo com este estudo, um forte direcionador de estratégias corporativas no atendimento à sustentabilidade.

III.5.2.1 Publicação de Relatórios de Sustentabilidade

O modelo de HART (2006) proposto na figura II.6 reserva ao quadrante inferior direito o retorno corporativo com relação à reputação e legitimidade. Ao tratarmos os riscos de sustentabilidade, as questões envolvendo a reputação e transparência de uma empresa foram amplamente discutidas, e estão diretamente ligadas à forma como as empresas publicam suas informações ou prestam contas à sociedade sobre seu papel como agentes modificadores do modelo econômico atual. Um dos conceitos importantes deste estudo é o diálogo com os stakeholders, discutido no capítulo II, que tem nos relatórios de sustentabilidade um canal bastante eficaz para a divulgação de suas iniciativas socioambientais.

Segundo o INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL (2010), o relatório de sustentabilidade é a principal ferramenta de comunicação do

desempenho social, ambiental e econômico das organizações e seu processo de elaboração contribui para o engajamento das partes interessadas da organização, a reflexão dos principais impactos, a definição dos indicadores e a comunicação com os públicos de interesse. Estas são as razões para que a publicação de relatórios de sustentabilidade estejam posicionadas no quadrante inferior direito da estrutura de valor sustentável de HART (2006), na figura II.6.

O levantamento das empresas componentes do ISE ao longo do período da pesquisa que publicaram informações referentes às questões socioambientais foi um cruzamento de informações verificadas nas páginas na internet de cada uma das empresas envolvidas – relatórios anuais, relatórios de responsabilidade socioambiental e de sustentabilidade publicados - e a lista de empresas brasileiras aderentes ao modelo da Global Report Initiative, disponibilizada pela GRI. Para cada ano a partir de 2005 em que publicou estas informações, a empresa recebeu 2 pontos. Se a empresa também consta na lista publicada pela GRI, recebeu 2 pontos adicionais. A partir da compilação destes dados, chegamos aos resultados abaixo.

Período ISE	Número de empresas que publicaram indicadores socioambientais	Número de empresas que estiveram na lista da GRI
2005-2006	14	8
2006-2007	25	22
2007-2008	26	22
2008-2009	25	19
2009-2010	27	14

TABELA III.9 –Número de empresas que publicaram informações socioambientais em cada biênio de composição do ISE

Fonte: Compilado pelo autor

Estes números nos levam a perceber o crescimento do interesse das empresas pela publicação de suas informações socioambientais. Em 2005-2006 apenas 14 das 28 empresas componentes da carteira naquele biênio (50 %) tiveram publicações claras neste sentido. A partir de 2006-2007 houve uma estabilização na média de empresas que passaram a publicar estes dados, contemplando quase a totalidade das empresas que compõem a carteira de cada biênio do ISE. Se formos considerar o aumento entre 2005-2006 e 2009-2010, significa quase 100 %. Vale ressaltar que estamos com o ano de 2010 em curso, e outras empresas ainda podem modificar o número apurado para o biênio 2009-2010.

No total, 117 das 157 empresas que integram a Visão 1, com todas as empresas ao longo dos cinco biênios (considerando as repetições), publicaram informações socioambientais. Esta é uma visão interessante para vermos a participação por setor de negócios, conforme a tabela III.10.

Sector de negócios	% participação na publicação de informações socioambientais
Energia Elétrica	34,19%
Financeiro	15,38%
Papel e Celulose	9,40%
Material de Transporte	6,84%
Siderurgia e Metalurgia	6,84%
Alimentos	5,13%
Prods. de Uso Pessoal e de Limpeza	4,27%
Petroquímico	3,42%
Água e Saneamento	2,56%
Exploração de Rodovias	2,56%
Análise e Diagnósticos	1,71%
Indústria de painéis de madeira	1,71%
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	1,71%
Telecomunicações	1,71%
Comércio eletrônico	0,85%
Construção Civil	0,85%
Seguros	0,85%

TABELA III.10 – Percentual de participação por setor de negócios. Empresas que participaram do ISE e que são associadas ao Instituto Ethos

Fonte: Compilado pelo autor

O setor de energia elétrica liderou a publicação de relatórios de sustentabilidade ao longo dos cinco anos de operação do ISE. Foram 40 entre as 117 publicações com informações socioambientais. Com relação à lista da GRI, 31 relatórios de empresas de energia elétrica foram reconhecidos, contra 15 de empresas do setor financeiro. As empresas que estiveram em todas as edições do ISE e que publicaram informações socioambientais neste período foram:

- ✓ Bradesco
- ✓ Banco do Brasil
- ✓ Itaú Unibanco (considerando os relatórios anteriores do Itaú e Unibanco)
- ✓ CPFL Energia
- ✓ Embraer
- ✓ Natura
- ✓ BRF (considerando os relatórios anteriores da Perdigão e Sadia)
- ✓ Suzano Celulose e Papel
- ✓ Tractebel Energia

Aqui a maioria das empresas é do setor financeiro (3 empresas), seguidas pelo setor de energia elétrica (2), e todos os restantes com 1 empresa representante.

Se utilizarmos a Visão 2, 42 entre as 56 empresas componentes do ISE ao longo dos anos realizaram a publicação destas informações. 12 empresas do setor de energia elétrica constam da lista da GRI ao longo dos cinco biênios, contra 5 do setor financeiro.

III.5.2.2 Presença no IGC

A escolha pelo indicador de presença na empresa na carteira de ações do Índice de Governança Corporativa Diferenciada – IGC – visa refletir empresas que buscam atender a qualidade de gestão e de governança em seus processos internos, uma vez que os critérios de elegibilidade deste índice exigem estes pontos. Há um retorno corporativo que fica evidenciado com relação à reputação e legitimidade dos processos corporativos da organização no diálogo com seus investidores, daí a escolha em posicionar este indicador no quadrante inferior direito da figura II.6, conforme indicado na figura III.1. Conforme estudado no capítulo III, a Governança Corporativa, além de assegurar o alinhamento do comportamento dos executivos com o interesse dos acionistas, proporciona aos acionistas a gestão estratégica da empresa.

Como trata-se de um índice criado anteriormente ao início da operação do ISE, seria natural que boa parte das empresas componentes do ISE também fizessem parte da carteira do IGC. E realmente foi verificado que entre as 157 empresas - Visão 1 - que compuseram a carteira do ISE ao longo de cinco anos, 126 estiveram na composição do IGC no mesmo período, ou seja, 80,25 %. Para cada ano em que a empresa participou da composição da carteira do IGC foram computados 2 pontos.

O setor de negócios que mais se destaca nesta visão é o de Energia Elétrica, com 30,95 % de participação ao longo dos cinco anos, seguido pelos setores Financeiro e Papel e Celulose. A tabela III.11 reflete esta análise.

Setor de negócios	% de participação no IGC ao longo dos cinco anos
Energia Elétrica	30,95%
Financeiro	14,29%
Papel e Celulose	9,52%
Material de Transporte	6,35%
Petroquímico	4,76%
Siderurgia e Metalurgia	4,76%
Alimentos	3,97%
Análise e Diagnósticos	3,97%
Prods. de Uso Pessoal e de Limpeza	3,97%
Transporte	3,97%
Água e Saneamento	2,38%
Exploração de Rodovias	2,38%
Indústria de painéis de madeira	1,59%
Máquinas e Equipamentos	1,59%
Aluguel de carros	0,79%
Comércio eletrônico	0,79%
Construção Civil	0,79%
Holding Diversificada	0,79%
Indústria de manufatura	0,79%
Saúde	0,79%
Seguros	0,79%

TABELA III.11 – Percentual de participação no IGC por setor de negócios

Fonte: Compilado pelo autor

III.5.2.3 Presença no DJSI

Da mesma forma que a presença no IGC, este indicador foi posicionado no quadrante inferior direito da figura II.6, conforme indicado na figura III.1, pois trata de uma maneira de diálogo com seus stakeholders, especialmente os investidores. No período considerado para o estudo, a presença de empresas brasileiras é constante na carteira de ações do DJSI. A tabela III.12 mostra o número de empresas brasileiras neste índice.

Biênio DJSI	Nº empresas brasileiras
2005-2006	3
2006-2007	6
2007-2008	7
2008-2009	8
2009-2010	7

TABELA III.12 – Número de empresas brasileiras participantes do DJSI no período da pesquisa

Fonte: Compilado pelo autor

O número de empresas brasileiras participantes do ISE teve um crescimento inicial e ficou estável a partir de 2006-2007. Três empresas estiveram presentes em todas as

edições do período pesquisado. São elas: Banco Itaú (que no último biênio foi representado pela holding ITAU UNIBANCO, após fusão com o Banco Unibanco), a Aracruz Celulose (que no último ano foi representada pela Fibria, após fusão com a Votorantim Celulose e Papel – VCP) e as Centrais Elétricas Minas Gerais – CEMIG.

É interessante notar que todas estas três empresas citadas anteriormente também estiveram no ISE, em todas as edições do período pesquisado (exceto a Aracruz Celulose, que não fez parte do ISE apenas em 2008-2009). No total, somando o número de empresas em cada ano, foram 31 participações brasileiras no DJSI. Como há um bom índice de retenção, na realidade foram 9 empresas brasileiras que, de fato, integraram o DJSI neste período. Destas 9 empresas, 100 % também já participaram do ISE. Todas, com exceção da Petrobrás - pelos motivos descritos no tópico III.3, estão na composição 2009-2010 da carteira do ISE (consideradas as fusões citadas no parágrafo anterior).

Para efeito de pontuação, a simples presença de uma empresa no DJSI equivale a 2 pontos para cada ano. O setor com maior participação é o Financeiro, com 9 participações ao longo do período pesquisado, seguido pelo setor de Energia Elétrica com 5 e o de Papel e Celulose com 3.

III.5.2.4 Resposta ao CDP

Conforme estudado no capítulo II, o CDP busca ser um centro de informações sobre as emissões de gases de efeito estufa e as estratégias de mudança climática de um grande número de empresas. Tais informações estão disponibilizadas para uso por um público abrangente, incluindo os investidores institucionais, empresas, organizações do setor público, órgãos governamentais, acadêmicos e o público em geral. Desta forma, este é um indicador também posicionado no quadrante inferior direito do modelo de HART (2006) proposto na figura II.6, tratando o retorno corporativo de reputação e legitimidade.

Foram consideradas apenas as empresas que responderam o questionário do CDP. Com relação às estatísticas, ao utilizarmos a Visão 1, verifica-se 92 respostas entre as 157 empresas que compuseram as carteiras do ISE ao longo dos cinco anos, o que representa 58,6 % do total. Com relação ao setor de negócios, a tabela III.13 mostra os percentuais relativos à Visão 1.

Setor de Negócios	% respondente ao CDP no período da pesquisa
Energia Elétrica	32,98%
Financeiro	18,09%
Papel e Celulose	9,57%
Alimentos	6,38%
Telecomunicações	5,32%
Siderurgia e Metalurgia	5,32%
Prods. de Uso Pessoal e de Limpeza	4,26%
Material de Transporte	4,26%
Água e Saneamento	3,19%
Petroquímico	2,13%
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	2,13%
Indústria de painéis de madeira	2,13%
Exploração de Rodovias	2,13%
Saúde	1,06%
Máquinas e Equipamentos	1,06%

TABELA III.13 – Participação por setor de negócio na resposta ao questionário do CDP pelas empresas componentes do ISE

Fonte: Compilado pelo autor

Nota-se novamente a participação significativa do setor de energia elétrica, seguido pelo setor financeiro. Foram 31 respostas ao CDP em 05 anos, com a participação de 11 diferentes empresas do setor de energia elétrica. As empresas líderes foram a EDP – Energias do Brasil e a CPFL Energia que responderam todos os questionários a partir de 2006-2007.

Já o setor Financeiro teve 17 respostas no mesmo período de 6 empresas diferentes. O Banco do Brasil respondeu todos os questionários desde 2005-2006, seguido pelo Bradesco e Itaú-Unibanco. A tabela a seguir, III.14, mostra um panorama geral das empresas respondentes que foram componentes da carteira do ISE entre 2005-2006 e 2009-2010.

Empresa	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
AES ELETROPAULO			X	X	X
AES TIETÊ			X	X	X
Aracruz Celulose		X	X		
Banco BRADESCO		X	X	X	X
Banco do Brasil	X	X	X	X	X
Banco Itaú		X	X	X	
Braskem				X	X
BRF Foods					X
CCR Rodovias		X	X		
CELESC - Centrais Elétricas de Santa Catarina				X	
CEMIG - Companhia Energética Minas Gerais			X	X	X
CESP - Companhia de Energia de São Paulo			X	X	X
COPEL		X			X
CPFL Energia		X	X	X	X
DURATEX				X	X
EDP - Energias do Brasil		X	X	X	X
ELETROBRAS			X	X	X
EMBRAER		X	X	X	X
Fibria					X
GERDAU		X	X	X	
GERDAU Metalúrgica			X	X	
Itaú S.A.		X			X
ITAUUNIBANCO					X
LIGHT					X
Natura		X	X	X	X
ODONTOPREV				X	
Perdigão		X	X	X	
PETROBRAS		X	X		
SABESP			X	X	X
Sadia			X	X	
Suzano Papel e Celulose			X	X	X
TELEMAR				X	X
TIM Participações				X	X
Tractebel Energia		X	X	X	X
UNIBANCO		X		X	
VCP - Votorantim Celulose e Papel		X	X	X	
VIVO					X
WEG			X		

TABELA III.14 – Resposta ao questionário do CDP pelas empresas componentes do ISE ao longo do período da pesquisa

Fonte: Compilado pelo autor

A partir destas informações percebemos que apenas o Banco do Brasil foi respondente no biênio 2005-2006, e é a única empresa brasileira componente do ISE que respondeu a todos os questionários no período pesquisado. Em seguida, vemos que as empresas Bradesco, CPFL Energia, EDP - Energias do Brasil, EMBRAER e Natura

respondem todos os questionários a partir de 2006. Se considerarmos as fusões citadas no tópico III.3, o Banco Itaú, a VCP e a Perdigão também seriam respondentes a partir de 2006.

Outra informação relevante é o crescimento do interesse das empresas ao longo dos anos pela resposta ao CDP. Em 2005-2006 foi apenas 01 empresa componente do ISE (Banco do Brasil), passando para 17 em 2006-2007, depois para 24 em 2007-2008 e chegando a 27 em 2008-2009. Apenas em 2009-2010 houve um pequeno decréscimo, com 25 participantes, e podemos atribuir à crise financeira que instaurou-se no final de 2008 como elemento que impediu que algumas empresas pudessem dedicar esforços no sentido de responder ao questionário do CDP.

III.5.2.5 Assinatura dos Princípios do Equador

A assinatura dos Princípios do Equador, conforme visto no capítulo III, é uma ação voluntária por parte de organizações pertencentes exclusivamente ao setor financeiro. É um indicador posicionado no quadrante inferior direito do modelo de HART (2006) proposto na figura II.6, tratando o retorno corporativo de reputação e legitimidade.

Como trata-se de um indicador bastante específico e limitado ao setor financeiro, apenas 03 empresas presentes no ISE se enquadram neste perfil. São elas: Banco do Brasil, Banco Bradesco e Itaú Unibanco (considerando a fusão entre Itaú e Unibanco). Todas estas organizações, ou seja, 100 %, estão aderentes aos Princípios. Cada uma destas empresas recebeu 1 ponto por ser signatária.

III.5.2.7 Adesão ao United Nations Global Compact – Pacto Global

A idéia principal do Pacto Global é que as empresas aderentes colaborem na garantia de que os mercados, comércio, tecnologia e finanças possam avançar ao mesmo tempo em que as economias e sociedades sejam também beneficiadas. Buscar o atendimento às Metas do Milênio da ONU também é um dos objetivos do Pacto Global. As Metas do Milênio, de acordo com a UN (2010), são:

- ✓ Acabar com a fome e a miséria;
- ✓ Educação de qualidade para todos;
- ✓ Igualdade entre sexos e valorização da mulher;
- ✓ Reduzir a mortalidade infantil;
- ✓ Melhorar a saúde das gestantes;
- ✓ Combater a Aids, a malária e outras doenças;
- ✓ Qualidade de vida e respeito ao meio ambiente;
- ✓ Todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento;

Os desafios e oportunidades nos campos social, político e econômico são diversos e podem abrir novos mercados para as empresas, satisfazendo necessidades não atendidas inclusive na base da pirâmide, conforme proposto por PRAHALAD (2005). Por esta razão este indicador foi posicionado no quadrante superior direito no modelo proposto por HART (2006) que está na figura II.6, considerando como retorno corporativo o crescimento e trajetória da empresa. Este quadrante traz uma perspectiva de longevidade, com visão de longo prazo calcada na sustentabilidade. Cada uma das empresas participantes do ISE que estão aderentes ao Pacto Global receberam 02 pontos para cada ano de adesão.

As empresas que estiveram aderentes ao Pacto Global em todos os biênios foram:

- ✓ Banco do Brasil
- ✓ Itaú Unibanco (considerando as adesões anteriores do Banco Itaú e/ou Unibanco)
- ✓ CPFL Energia
- ✓ Natura
- ✓ Suzano Celulose e Papel

Dentro da Visão 1, 78 empresas estiveram aderentes ao Global Compact ao longo do período da pesquisa, representando 49,68 %, com predominância do setor de energia elétrica (31 empresas – 39,74 %), seguido pelo setor financeiro (15 empresas – 19,23 %). Na tabela III.15 estão as empresas do ISE e os respectivos biênios em que estiveram no ISE e também aderentes ao Global Compact.

Empresa	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
AES ELETROPAULO	X	X	X		
AES TIETÊ			X	X	X
Arcelor Mittal Brasil		X			
Banco BRADESCO		X	X	X	X
Banco do Brasil	X	X	X	X	X
Banco Itaú	X	X	X	X	
Braskem		X	X	X	X
CEMIG - Companhia Energética Minas Gerais				X	X
COELCE - Companhia Energética do Ceará		X	X	X	X
COPEL	X	X	X		X
CPFL Energia	X	X	X	X	X
DURATEX				X	X
EDP - Energias do Brasil		X	X	X	X
ELETROBRAS			X	X	X
EMBRAER		X	X	X	X
Fibria					X
ITAUUNIBANCO					X
LIGHT			X	X	X
Natura	X	X	X	X	X
ODONTOPREV				X	
PETROBRAS		X	X		
REDECARD					X
Sadia			X	X	
Suzano Papel e Celulose	X	X	X	X	X
TAM Linhas Aéreas		X			
TIM Participações				X	X
UNIBANCO				X	
USIMINAS					X

TABELA III.15 – Empresas componentes do ISE e aderentes ao Global Compact ao longo do período da pesquisa

Fonte: Compilado pelo autor

Verifica-se um crescimento gradativo da adesão ao Global Compact ao longo do período da pesquisa. Em 2005-2006 foram 7 adesões; 2006-2007: 15; 2007-2008: 17; 2008-2009: 19; e 2009-2010: 20. É uma indicação de que as empresas tem sinalizado a preocupação de estarem alinhadas com metas de longo prazo com relação ao desenvolvimento sustentável.

Da lista apresentada na tabela III.15, 9 empresas são do setor de energia elétrica (32,14 %) e 5 são do setor financeiro (17,86 %).

III.6 Resultados

O sumário com o percentual de atendimento a cada um dos indicadores – Visões 1 e 2 – envolvidos no estudo, está na Tabela III.16:

Indicador	Visão 1	Visão 2	Setor líder
GHG Protocol (membro fundador)		23,20%	E. Elétrica
GHG Protocol (Inventário de emissões)		19,64%	E. Elétrica
CEBDS		26,79%	Sid. Met. + Financeiro
Instituto Ethos		66%	E. Elétrica
ISO 14001	64,29%		E. Elétrica
Rel. Sustentabilidade	74,52%		E. Elétrica
Rel. Sustentabilidade (GRI)	54,14%		E. Elétrica
IGC	80,25%		E. Elétrica
CDP	58,60%		E. Elétrica
Global Compact	49,68%		E. Elétrica
DJSI	100%		Financeiro *
Princípios do Equador		100%	Financeiro *
% final	68,78%	47,13%	E. Elétrica

TABELA III.16 – Sumário com o percentual de atendimento aos indicadores do estudo

Fonte: Compilado pelo autor

Em geral, os indicadores do Grupo 1 tiveram bom índice de atendimento, com praticamente todos sendo atendidos por mais de 50% das empresas envolvidas no universo da pesquisa. A média final para a Visão 1 ficou em 68,78 % de percentual de atendimento.

Para os indicadores do Grupo 2, os números são mais modestos, principalmente com relação ao GHG Protocol – um indicador recente no mercado brasileiro – e a Associação ao CEBDS, que chama a atenção pela baixa participação das empresas. A média final fica 47,13 % graças aos bons índices de atendimento ao Instituto Ethos e aos Princípios do Equador. Vale ressaltar que o atendimento ao DJSI e aos Princípios do Equador é apenas para Instituições Financeiras.

O setor de Energia Elétrica foi líder em participação em 7 dos 9 indicadores em que poderia atender. Só não esteve com maior representatividade com relação à Associação ao CEBDS, liderado pelos setores Financeiro e Siderurgia e Metalurgia, e na participação no DJSI, liderado pelo setor Financeiro.

O setor Financeiro ficou em segundo lugar no atendimento aos indicadores escolhidos. Mesmo com poucas empresas participantes no ISE – apenas 4 – mostrou que os 3 bancos participantes – Banco do Brasil, Bradesco e Itaú Unibanco – tiveram boa participação no estudo.

Outro ponto a ser comentado é que os setores de papel e celulose e petroquímico representam áreas de grande exposição socioambiental e esta talvez seja uma

razão para apresentarem índices de participação interessantes nas análises apresentadas no capítulo anterior.

A consolidação dos pontos distribuídos às empresas, segundo os critérios adotados para cada grupo de indicadores, está mostrada na Tabela III.16:

Empresa	Pontos contabilizados a partir dos Indicadores do Grupo 1 - Visão 1	Pontos contabilizados a partir dos Indicadores do Grupo 2 - Visão 2	Total
Banco BRADESCO	58	11	69
Natura	58	10	68
EMBRAER	56	8	64
Suzano Papel e Celulose	54	10	64
CEMIG - Companhia Energética Minas Gerais	54	4	58
CPFL Energia	56	2	58
Banco do Brasil	44	11	55
EDP - Energias do Brasil	44	10	54
Banco Itaú	44	5	49
Braskem	44	4	48
ELETROBRAS	36	10	46
Tractebel Energia	44	0	44
AES ELETROPAULO	40	2	42
GERDAU	38	4	42
COPEL	30	10	40
Aracruz Celulose	30	2	32
COELCE - Companhia Energética do Ceará	30	2	32
Itaú S.A.	32	0	32
LIGHT	32	0	32
PETROBRAS	24	8	32
CESP - Companhia de Energia de São Paulo	22	8	30
Perdigão	28	2	30
VCP - Votorantim Celulose e Papel	28	2	30
SABESP	24	2	26
AES TIETÊ	24	0	24
DASA	24	0	24
DURATEX	22	2	24
lochpe-Maxion	24	0	24
CCR Rodovias	20	0	20
Sadia	16	4	20
ITAUUNIBANCO	10	9	19
TIM Participações	14	4	18
CELESC - Centrais Elétricas de Santa Catarina	14	2	16
Fibria (Aracruz Celulose + VCP)	14	2	16
UNIBANCO	10	5	15
ACESITA	12	2	14
Arcelor Mittal Brasil	8	6	14
BRF Foods (Perdigão + Sadia)	8	4	12
GERDAU Metalúrgica	10	2	12
WEG	10	2	12
Suzano Petroquímica	10	0	10
USIMINAS	8	2	10
ODONTOPREV	6	2	8

Empresa	Pontos contabilizados a partir dos Indicadores do Grupo 1 - Visão 1	Pontos contabilizados a partir dos Indicadores do Grupo 2 - Visão 2	Total
REDECARD	8	0	8
ALL - América Latina Logística	4	2	6
Belgo Mineira (atual Arcelor Mittal Aços Longos)	4	2	6
Sul América Seguros	6	0	6
TAM Linhas Aéreas	4	2	6
Even	4	0	4
GOL Linhas Aéreas	4	0	4
Indústrias Romi	4	0	4
TELEMAR	4	0	4
VIVO	2	2	4
COPEL - Cia. Petroquímica do Sul	2	0	2
LOCALIZA	2	0	2
ULTRAPAR	2	0	2

TABELA III.17 – Pontuação final das empresas envolvidas no estudo

Fonte: Compilado pelo autor

Este resultado formou um ranking das 10 primeiras colocadas, destacadas na Tabela III.16. São empresas que estiveram mais presentes nas edições do ISE e endereçaram de forma mais intensa os indicadores escolhidos por esta pesquisa. A relação, em ordem alfabética, é:

- ✓ Banco BRADESCO
- ✓ Banco do Brasil
- ✓ Banco Itaú
- ✓ Braskem
- ✓ CEMIG
- ✓ CPFL Energia
- ✓ EDP - Energias do Brasil
- ✓ EMBRAER
- ✓ Natura
- ✓ Suzano Papel e Celulose

Porém, considerando as fusões que ocorreram no período da pesquisa, há uma alteração entre as 10 primeiras colocadas, com as entradas do Itaú Unibanco e da Fibria na lista final. O Itaú Unibanco recebeu, além dos seus 19 pontos, os 49 pontos do Banco Itaú (maior pontuador na colocação final do que o Unibanco). Já a Fibria recebeu, além de seus 16 pontos, os 32 pontos da Aracruz Celulose (que pontuou mais do que a VCP, outra metade da fusão). Desta forma, o Itaú Unibanco ficou com 68 pontos e a Fibria com 48

pontos, empatada em 10º lugar com a Braskem. Como não foi criado nenhum critério de desempate para esta finalidade, optou-se por considerar as 11 melhores colocadas abaixo:

- ✓ Banco BRADESCO
- ✓ Banco do Brasil
- ✓ Braskem
- ✓ CEMIG
- ✓ CPFL Energia
- ✓ EDP - Energias do Brasil
- ✓ EMBRAER
- ✓ Fibria
- ✓ Itaú Unibanco
- ✓ Natura
- ✓ Suzano Papel e Celulose

Conforme pode ser verificado, entre as 11 empresas selecionadas há 3 do setor de energia elétrica, 3 do setor financeiro, 2 do setor de Papel e Celulose, e 1 representante dos setores petroquímico, material de transporte e produtos de higiene pessoal e limpeza. Chama a atenção a participação de 2 empresas em especial: a Natura, uma empresa de características singulares em seu setor de produtos de higiene pessoal e limpeza, e a Embraer, que destacou-se em um setor de baixa participação nas estatísticas anteriores, o de material de transporte.

Todas estas empresas selecionadas compuseram o ISE nas 5 edições desta pesquisa, com exceção da EDP – Energias do Brasil, que entrou no índice em 2006-2007 e tem 4 participações. Isto mostra o interesse destas empresas para a permanência no índice, algo que tem sido um desafio para a Bovespa com relação à maioria das empresas. VALENTI e TORRES (2010) observam que a Bovespa enfrenta o desafio de que nem todas as empresas demonstram preocupação a respeito da permanência no ISE. Desde 2005, 15 companhias participaram do indicador em algumas edições, mas não sustentaram a adesão. Por isso, um dos pontos a ser avaliado nos próximos questionários produzidos pela BOVESPA são informações sobre aquelas que não renovam a adesão.

De forma a mostrar a visibilidade que estas 11 empresas tiveram no mercado ao longo deste período, foram selecionados 4 rankings que mostram o reconhecimento ao trabalho realizado por elas.

III.6.1 Revista “Capital Aberto”

Lançada em 2003, revista CAPITAL ABERTO é a primeira publicação não-institucional voltada à cobertura do mercado de capitais. Sua proposta é oferecer reportagens especiais, entrevistas e análises, sempre com o compromisso de manter bem informados os profissionais relacionados às empresas abertas e ao mercado de capitais. O ranking “As Melhores Companhias para os Acionistas” foi criado com a finalidade de eleger as melhores companhias para os seus acionistas. Segundo o editorial da revista, o objeto desta avaliação é o papel da empresa em termos de resultado econômico, valorização da ação, liquidez em bolsa, práticas de governança e princípios de sustentabilidade. Estes cinco quesitos, uma vez reunidos, oferecem ao acionista as perspectivas de ganho pretendidas para o curto prazo, e a possibilidade de segurança essencial para o longo prazo (REVISTA CAPITAL ABERTO, 2010).

Este é um ranking baseado em informações públicas, obtidas a partir de documentos oficiais, e não de experiências vividas. Apesar de não dever ser a única referência para avaliação das companhias, a pesquisa tem buscado sinalizar os aspectos que a revista julga fundamental para oferecer um panorama de quais companhias abertas brasileiras estão melhor posicionadas nestes quesitos. O diferencial da metodologia, segundo os organizadores da pesquisa, está na maneira como esses aspectos são considerados no cômputo final. Para estar entre as vencedoras, a companhia precisa, em primeiro lugar, ter suas ações no time das mais líquidas da BM&FBovespa. Em segundo lugar, deve situar-se acima da mediana em sua categoria nos outros quatro quesitos analisados.

O ranking está em sua 4ª edição, E premia um total de 9 empresas divididas em três categorias: valor de mercado até R\$ 5 bilhões, valor de mercado entre R\$ 5 bilhões e R\$ 15 bilhões, e valor de mercado superior a R\$ 15 bilhões. O objetivo de trazer este ranking para esta pesquisa foi avaliar qual o percentual de empresas selecionadas pelos critérios estabelecidos pela pesquisa foram contempladas nas premiações da revista . Ao longo de 4 anos o ranking premiou empresas componentes do ISE em 36 ocasiões , sendo que 26 delas diferentes.

Das onze empresas selecionadas, seis estiveram presentes em algum dos rankings da Revista Capital Aberto, representando 54,54 %. Cinco delas foram premiadas duas vezes, conforme pode-se verificar na tabela III.16.

Empresa	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Bradesco	X	X		
Banco do Brasil	X			X
CPFL Energia		X		X
Embraer				X
Natura	X			X
Itaú Unibanco	X		X	

TABELA III.18 – Empresas selecionadas no ranking da revista “Capital Aberto”

Fonte: Compilado pelo autor

III.6.2 Ranking BrandAnalytics / Millward Brown

Desde 2006, a BrandAnalytics realiza em parceria com a ISTO É DINHEIRO e Millward Brown, o ranking das Marcas Mais Valiosas do Brasil, um dos mais importantes retratos da posição das empresas no cenário nacional. Na última pesquisa, em 2009, foram realizadas aproximadamente 12.800 entrevistas em 32 categorias nas principais cidades do Brasil. A BrandAnalytics selecionou e avaliou 140 empresas de capital aberto, o que gerou um universo de 180 marcas avaliadas. O critério de seleção foram empresas com maior valor de mercado e com disponibilidade de informação pública (BRANDANALYTICS – MILLWARD BROWN, 2010).

Em seu processo de avaliação, as etapas são:

- ✓ Força da marca – Lealdade, recomendação;
- ✓ Seleção das marcas a serem avaliadas;
- ✓ Diferenciais percebidos – consumidores, analistas de investimento;
- ✓ Valor da Marca – Estabelecimento do ranking;

Das onze empresas selecionadas, seis já foram consideradas como marcas mais valiosas do Brasil em alguma edição do ranking (54,54 %). A tabela III.17 mostra as empresas reconhecidas e os anos em que estiveram na lista.

Empresa	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Bradesco	X	X	X	X
Banco do Brasil	X	X	X	X
Itaú Unibanco	X	X	X	X
CEMIG		X		
Embraer	X	X	X	X
Natura	X	X	X	X

TABELA III.19 – Participação das empresas selecionadas no ranking da BrandAnalytics

Fonte: Compilado pelo autor

Verifica-se que cinco destas empresas – Bradesco, Banco do Brasil, Itaú Unibanco, Embraer e Natura - consolidaram-se como marcas poderosas, com presença constante nas listas desde a sua primeira edição.

O estudo da BrandAnalytics / Millward Brown de 2007-2008 (CASTANHEIRA, 2008) revelou o advento de uma massa de cidadãos das classes C e D ao universo do consumo, a chamada “Base da pirâmide”. Os serviços oferecidos pelo Bradesco e Banco do Brasil aproximou estas empresas deste público de baixa renda. Ainda nesta pesquisa, o valor da marca da Natura representava 53,2% do valor da empresa. Segundo depoimento de Eduardo Costa, diretor de marketing da Natura, “os consumidores e formadores de opinião percebem nossa postura em relação à sustentabilidade social e ambiental”. Isto tem relação direta com o estudo teórico apresentado até aqui, onde a reputação tem sido a grande preocupação das grandes organizações quando perguntadas sobre sustentabilidade.

Segundo matéria de SAMBRANA (2010), “as marcas, dizem os especialistas, são a manifestação do DNA da empresa”. Com relação à este DNA, é interessante verificar a atuação de empresas como a Natura e Embraer, que se destacam por serem representantes solitárias de seus setores de negócio.

III.6.3 Ranking Interbrand

A Interbrand começou suas atividades em 1974, num período em que “marca” não tinha a conotação e importância que tem atualmente. Com grande presença geográfica - 40 escritórios no mundo, a missão da Interbrand é gerenciar o valor da marca da empresa, tornando-a central aos objetivos estratégicos do negócio (INTERBRAND, 2010). A Interbrand é hoje uma das mais conceituadas consultorias de valoração de marcas em todo o mundo.

Em 2010 a Interbrand fez o seu ranking das 25 marcas mais valiosas do Brasil. Nesta lista apareceram 5 das 11 empresas selecionadas neste estudo (45,45 %). São elas: Bradesco, Banco do Brasil, Braskem, Itaú Unibanco e Natura.

Sobre a Natura, por exemplo, o relatório diz que “o desenvolvimento continuado de produtos inovadores que a plataforma sustentável da empresa diferencia esta marca de seus competidores”. Sobre o Bradesco, o mesmo relatório afirma que “as atividades do

Bradesco nos últimos anos o credenciaram a fazer parte do Dow Jones Sustainability Index. Isto demonstra a liderança da empresa em monitorar e reduzir os impactos ambientais causados por suas atividades”. Ainda sobre o Bradesco, o relatório menciona que sua rede chegou a 100 % dos municípios brasileiros em 2009, reafirmando o atendimento à população de menor renda em todo o território brasileiro. E finalmente, sobre a Braskem, o relatório menciona que ela é “a pioneira mundial na produção do plástico verde, feito a partir de material renováveis. Quando a Braskem introduziu este produto no mercado, ao lado da visibilidade da marca, estabeleceu um diálogo próximo com seus clientes”. O “plástico verde” da Braskem é um exemplo da inovação proposta por HART (2006) em seu quadrante superior esquerdo, quando trata de tecnologia limpa.

III.7.4 Guia Exame de Sustentabilidade

o Guia EXAME de Sustentabilidade segue a metodologia elaborada pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade – CES-FGV - da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, responsável também pelo ISE da Bovespa, que reúne empresas responsáveis listadas na bolsa. A pesquisa - da qual participaram na última edição 210 companhias de grande e médio porte de todo o país - considera as mais atuais referências em levantamentos sobre sustentabilidade empresarial no Brasil e no mundo (PORTAL EXAME, 2010).

A análise tem quatro etapas. Na primeira, as empresas participantes preenchem um questionário, dividido em quatro partes. Uma delas aborda questões introdutórias sobre compromissos, transparência, conduta e governança corporativa, elaboradas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. As demais tratam das dimensões econômico-financeira, social e ambiental. Critérios da dimensão ambiental recebem ponderações diferentes na avaliação final, dependendo do setor de atuação da empresa e de seu impacto no meio ambiente. As respostas são analisadas estatisticamente, de modo a excluir empresas que tiveram desempenho abaixo da média em qualquer das dimensões do questionário.

Com base nessa análise, uma lista final é submetida à decisão dos membros do conselho consultivo do anuário, que elegem as empresas-modelo de cada edição. A tabela III.18 mostra a participação neste Guia das 11 empresas selecionadas no tópico III.6.

Empresa	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Bradesco				X	X
Banco do Brasil					
Itaú Unibanco		X	X	X	X
CEMIG					
Brasken			X		
Fibria			X		X
Embraer					
EDP – Energias do Brasil				X	X
CPFL Energia		X	X	X	X
Suzano Celulose e Papel	X	X	X	X	X
Natura	X		X	X	X

TABELA III.20 – Participação das empresas selecionadas no Guia Exame de Sustentabilidade

Fonte: Compilado pelo autor

Todas as onze empresas já figuraram em alguma edição do Guia Exame de Sustentabilidade desde 2005. Os destaques são a Suzano Celulose e Papel, presente nas cinco edições, seguida pela Natura, CPFL Energia e Itaú Unibanco com quatro participações. O reconhecimento neste Guia atesta a importância das iniciativas sustentáveis destas empresas e posiciona favoravelmente estas empresas diante de seu público, inclusive investidores.

Cabe chamar a atenção para alguns comentários sobre empresas deste estudo que fizeram parte da edição 2009 do Guia. Sobre o Bradesco, o Guia Exame 2009 chamou a atenção para a inovação chamada “Banco Postal”, que acelerou a concessão de empréstimos para a população da base da pirâmide. Já a CPFL é mencionada pelo seu investimento em matrizes energéticas diversificadas, como a eólica e biomassa. Para a EDP, o Guia observou sua preocupação com a redução do consumo de água, energia elétrica, combustíveis e papel, através de programas de orientação ao seu corpo funcional e envolvendo a cadeia de fornecedores estratégicos.

A recém-criada Fibria é mencionada por reunir as melhores práticas das 2 empresas originárias de sua criação: VCP e Aracruz Celulose, que já possuíam histórico de iniciativas sustentáveis. Já a Natura é caracterizada pelo estreito diálogo com seus stakeholders, responsável inclusive por alguns de seus projetos inovadores. A Suzano Celulose e Papel tem como característica ressaltada sua estratégia de longo prazo para aproveitar a oportunidade da economia verde.

Conclusão

O presente estudo teve a intenção de trazer a discussão da sustentabilidade socioambiental para o ambiente corporativo, como um direcionador de estratégias de negócio a partir da visão dos riscos associados à estas questões. Ao estudar-se a evolução histórica do Desenvolvimento Sustentável, foi possível perceber o processo da sociedade rumo à Sustentabilidade, e a gradativa mudança de postura do ambiente empresarial. No momento em que as atividades econômicas ganharam, de fato, escala global, aspectos sociais e ambientais começam a preocupar os gestores, inicialmente com relação às penalidades e depois com a necessidade de criação de novos ambientes de negócio. A partir da Conferência de Estocolmo e posteriormente da Rio '92, o ambiente empresarial entra definitivamente na rota do Desenvolvimento Sustentável, verificando que há elementos que podem interferir em seus processos produtivos e que é preciso encontrar um caminho entre o crescimento – quantidade – e desenvolvimento – qualidade.

Os autores aqui citados mostraram que conceitos como Sustentabilidade Corporativa e o “Triple Bottom-Line”, além de traduzirem um novo caminho para as organizações, podem abrir um leque de possibilidades para oportunidades de negócio. Mas para posicionar a organização neste novo modelo é preciso entender as necessidades das partes interessadas à ele, um universo de stakeholders que vão desde o cliente direto até o governo, passando por funcionários, fornecedores e investidores, entre outros. O diálogo com os stakeholders, calcado acima de tudo na ética e transparência, fez surgir modelos de governança que, aos poucos, vem sendo absorvidos pelas organizações em todo o mundo.

Neste novo cenário, uma série de organismos passam a exercer um papel fundamental para as organizações no sentido de alinhar os seus objetivos estratégicos com o caminho para a sustentabilidade. Para as empresas, o estudo teve a intenção de mostrar o quanto é importante uma gestão de riscos eficiente, que identifique de forma clara os riscos associados à sustentabilidade socioambiental. Mas não apenas identificar riscos como ameaça: olhar também o lado positivo do risco, transformado o que é ameaça em um momento em oportunidade no momento seguinte. O foco na geração de valor para os acionistas a partir do tratamento dos riscos de sustentabilidade pode, se bem administrado, ser um modelo bastante interessante para garantir a longevidade do negócio das empresas.

A estrutura de valor sustentável de HART (2006) posicionou de forma bastante direta as dimensões que a empresa deve tratar se deseja criar valor sustentável aos seus investidores. Neste momento, o conceito de ANDERSON (2005) sobre gerenciamento de riscos de sustentabilidade foi importante, pois foi possível identificar alguns dos principais riscos neste cenário - segundo o autor, onde questões socioambientais passaram a fazer parte da rotina das empresas, e uni-los ao conceito de HART (2006). A pesquisa mostrou que gestão de riscos de sustentabilidade e criação de valor sustentável para os acionistas, e

consequentemente para a longevidade dos negócios da empresa, possuem relação bastante estreita.

As empresas atuais tem muitas preocupações quando o assunto é sustentabilidade socioambiental, mas o estudo mostrou que manter dar legitimidade à reputação da empresa é um item bastante importante para os gestores, levando a imaginarmos como a relação entre a imagem corporativa e sua performance no mercado de ações pode ser direta. Atualmente verificou-se que as grandes companhias de capital aberto demonstram preocupação na gestão deste risco.

Para realizar a tarefa de tratar riscos de sustentabilidade, as organizações têm a disposição muitos mecanismos, desde certificações até associação a uma série de organismos voltados ao desenvolvimento sustentável do ambiente empresarial, passando por padrões de relatórios para melhor comunicação com seus stakeholders. O mais importante nestes mecanismos é que todos eles buscam adaptar os processos internos da organização a um novo modelo de gestão, que identifique lacunas e possa sugerir avanços organizacionais com um único objetivo: promover a mudança rumo à Sustentabilidade Corporativa. O presente estudo não teve o objetivo de esgotar a discussão destes mecanismos, mas apresentou alguns que oferecem às organizações este caminho.

O propósito deste trabalho foi trazer um olhar otimista às atividades do ambiente corporativo, mostrando a visão positiva de muitos autores com relação ao tratamento dos riscos associados à sustentabilidade, cujo resultado pode significar novos horizontes para o ambiente de negócios. Sabe-se que a longevidade das organizações requer mudanças e inovação. Mas com as mudanças surgem oportunidades e, conforme foi sinalizado neste estudo, potencial para a prosperidade da empresa. É importante que as organizações atuais entendam que mudanças serão inevitáveis a partir de um novo cenário de riscos empresariais que se apresenta para elas. Os objetivos básicos do gerenciamento de riscos é proteger os ativos da organização e preservar seus lucros. Com este cenário cada vez mais sujeito aos riscos de sustentabilidade, proteger o meio ambiente como ativos de capital e ser justo socialmente em suas relações podem significar a continuidade das atividades produtivas de uma empresa.

Valores éticos e morais são partes do processo quando se fala em justiça social e responsabilidade ambiental. Porém, o estudo procurou mostrar que tais valores começam a ser discutidos no ambiente corporativo, e podem se apoiar em modelos de gestão baseados em governança e transparência, com conseqüências concretas na perpetuação do negócio, sendo uma delas a criação de valor sustentável aos seus investidores.

Como caso prático, o trabalho apresentou um estudo envolvendo o universo de empresas brasileiras componentes do ISE ao longo de seus 5 anos de existência, com o objetivo de mostrar como estas empresas de capital aberto tratam seus riscos de

sustentabilidade a partir dos mecanismos estudados. Os resultados foram muito interessantes, principalmente sinalizando setores mais envolvidos com questões socioambientais e empresas em especial que vinculam diretamente a sua imagem às iniciativas no campo da sustentabilidade. Mas procurou-se deixar claro que estar ou não no ISE não significa garantia de atendimento aos requisitos propostos. A escolha do índice foi uma opção de universo de pesquisa, dado suas características afins ao tema deste estudo.

Notou-se maior aderência por parte de empresas do setor de Energia Elétrica, que são serviços de concessão pública e, portanto, sujeitos à intensa regulação. Além disso, é uma atividade produtiva que causa grande impacto às comunidades circunvizinhas, e talvez explique a intensa preocupação destas empresas com iniciativas sustentáveis. Ao mesmo tempo, este é um setor que apresenta um cenário de inovação bastante favorável. Com o potencial de crescimento do setor elétrico com relação às energias renováveis, alinhado à necessidade de mais consumo de energia no país, pode-se intuir uma característica que poderá surgir neste setor com relação à promoção do crescimento sustentado.

O estudo de caso mostrou também que o setor Financeiro, através alguns grandes bancos brasileiros, participou de forma atuante no ISE ao longo do período da pesquisa. Mesmo com um número reduzido – em comparação com o de Energia Elétrica – de empresas participantes, mostrou sua força no campo da sustentabilidade socioambiental, com iniciativas bastante intensas. Verificou-se uma ação muito clara deste setor no intuito de incluir nos processos de concepção e gestão de seus produtos e serviços o conceito de finanças sustentáveis, por meio do qual o setor financeiro tem papel fundamental na busca do desenvolvimento sustentável. Inclusão bancária, microfinanças, linhas de crédito socioambientais, utilização de critérios socioambientais para concessão de crédito e fundos socialmente responsáveis são alguns exemplos que mudam o cenário tanto para grandes corporações que buscam financiamento para seus projetos quanto para a população da “base da pirâmide”, que necessita de serviços inclusivos.

Ao final, observa-se que há um sinal de que o mundo corporativo tende a render-se ao que antes poderia parecer só modismo, e que é importante seguir práticas sustentáveis no seu dia a dia, incluindo-as em planejamento estratégico, onde a gestão de riscos cumpre papel fundamental. Articular todo este processo, porém, não é tarefa simples. As empresas precisam assegurar sua própria sobrevivência, a perpetuidade de seu negócio, diante de pressões que aumentaram de todos os lados. Mesmo sendo um processo gradual, em que as empresas brasileiras começaram a inserir-se recentemente, alguns resultados podem ser colhidos a curto prazo.

O objetivo desta pesquisa foi jogar luz sobre um tema ainda bastante novo no mercado brasileiro, no intuito de auxiliar as organizações a serem cada vez mais sustentáveis nos três pilares que devem conduzir suas atividades – econômico, social e ambiental, e

buscarem iniciativas cada vez mais inovadoras e alinhadas com o equilíbrio entre o desenvolvimento sustentável e o crescimento econômico

Este estudo não esgota as possibilidades sobre a relação entre tratamento de riscos de sustentabilidade e a criação de valor sustentável para os acionistas. Há uma gama de outros stakeholders que são direta ou indiretamente afetados pelo gerenciamento de riscos relacionado às questões socioambientais e que devem ser objeto de estudo mais aprofundado.

Em um momento em que o Brasil se prepara para receber a Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável em 2012 no Rio de Janeiro, justifica-se a continuidade na pesquisa sobre este tema, permitindo outras abordagens científicas que abram perspectivas e reflexões neste sentido.

Referências Bibliográficas

- ABIDIN, N.; PASQUIRE, C. Revolutionize value management: a mode towards sustainability. *International Journal of Project Management*, 2006.
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 14001: 2004 - Sistemas de gestão ambiental: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.
- ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Disponível em <<http://www.abnt.org.br>>. Acesso em abril de 2010.
- ALMEIDA, F. O bom negócio da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- AKATU – INSTITUTO AKATU PELO CONSUMO CONSCIENTE. Disponível em <<http://www.akatu.org.br>>. Acesso em março de 2010.
- ALLES, M.; KOGAN, A.; VASARHELYI, M. A lei das conseqüências não intencionais ? Avaliando os custos, benefícios e resultados da Lei Sarbanes-Oxley. Disponível em <http://www.isaca.org.br/publicacoes/a_lei_das_consequencias_nao_intencionais_sarbanes_oxley.pdf>. Acesso em junho de 2010.
- ALMEIDA, F. Os desafios da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ANÁLISE EDITORIAL. Anuário 2009: análise gestão ambiental. São Paulo: Análise Editorial, 2010.
- ANDERSON, D. R. Corporate Survival: the critical importance of sustainability risk management. iUniverse, 2005.
- ANDERSON, D. Sustainability risk management. *CPCU eJournal*, vol.59, número 5, 2006.
- ANDERSON, D.; ANDERSON, K. Sustainability risk management. *Risk management and insurance review* vol.12, número 1, 2009.
- ARARIPE, S. Documento ratifica preocupação com o meio ambiente. Rio de Janeiro. In: *Revista de seguros*, nº 871, p. 8-11, outubro-novembro-dezembro de 2009.
- ARARIPE, S. Negócio de empresas. Rio de Janeiro. In: *Revista Conjuntura Econômica*, vol.63, n.10, outubro de 2009.
- BARBIERI, J.C. Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos 2ªed.. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BARBIERI, J.C.; SIMANTOB, M.A. Organizações inovadoras sustentáveis. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARBOSA, P. Índice de sustentabilidade empresarial da bolsa de valores de São Paulo (ISE-BOVESPA): exame da adequação como referência para aperfeiçoamento da gestão sustentável das empresas e para formação de carteiras de investimento orientadas por princípios de sustentabilidade corporativa. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2007.
- BARROS et al. Meio ambiente nas organizações sustentáveis. Rio de Janeiro: Abepro, 2006.
- BBC BRASIL. Efeitos de derramamentos são duradouros. Disponível em <http://www.bbc.co.uk/portuguese/ciencia/story/2003/12/031219_exxonrg.shtml>. Acesso em setembro de 2009.
- BELLOTO, A. Governança passa longe da decisão do investidor. *Jornal Valor Econômico*. Publicado em 12 de julho de 2010.
- BELTRATTI, A. The complementarities between corporate governance and corporate social responsibility. *Geneva Papers on Risk & Insurance*, vol.30, n.3, 2005.

- BISINOTI, M. C.; JARDIM, W. F. O comportamento do metilmercúrio (metilHg) no ambiente. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-40422004000400014&script=sci_arttext>. Acesso em junho de 2009.
- BOURSCHEIT, A. Desastres colocam reputação em risco. *Jornal Valor Econômico*. Publicado em 7 de junho de 2010.
- BOVESPA. Disponível em <<http://www.bmfbovespa.com.br>>. Acesso em janeiro de 2010.
- BRANDANALYTICS – MILLWARD BROWN. Disponível em <<http://www.brandanalytics.com.br>>. Acesso em abril de 2010.
- BRUNDTLAND, G.H.; *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1987.
- BUEHLER, K.; FREEMAN, A.; HULME, R. The New arsenal of risk management. *Harvard Business Review Magazine*. USA, 2008.
- CARSON, R. *Silent Spring*. Boston: Mariner Books, 2002.
- CASTANHEIRA, J. Nossas marcas estão prontas para voar. *Revista Isto É Dinheiro*. São Paulo: Editora Três, ano 10, n. 503. Mai/07
- CASTANHEIRA, J. O grande salto das marcas. *Revista Isto É Dinheiro*. São Paulo: Editora Três, ano 11, n. 558, p. 63-72. Jun/08
- CASTANHEIRA, J. Nossas marcas estão prontas para voar. *Revista Isto É Dinheiro*. São Paulo: Editora Três, ano 12, n. 604, p. 63-70. Mai/09
- CDP – CARBON DISCLOSURE PROJECT. Relatório 2009 - Brasil. Disponível em <http://www.cdproject.net/CDPResults/CDP_2009-Brazil_Report_Full.pdf>. Acesso em junho de 2010.
- CEBDS - CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Disponível em <<http://www.cebds.org>>. Acesso em março de 2010.
- CERES. Disponível em <<http://www.ceres.org>>. Acesso em março de 2010.
- CERIN, P., DOBERS, P. What does the Performance of The Dow Jones Sustainability Group Index Tell Us ? *Eco-Management and Auditing*, 2001. *Eco-Management and Auditing*, vol.8, n.3, p. 123–133, setembro de 2001.
- CLEGG, S.R. et al. *Handbook de estudos organizacionais*, volume 1. São Paulo: Atlas, 2007.
- COHEN, D.J.; GRAHAM, R.J. *Gestão de projetos: MBA executivo*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE. Disponível em <<http://www.compendsustentabilidade.com.br>>. Acesso em julho de 2010.
- CORAL et al. *O Planejamento estratégico e a formulação de estratégias econômicas, sociais e ambientais: uma proposta em busca da sustentabilidade empresarial*. 2002
- COUGAN, D. *Corporate Governance and Climate Change: making the connection*. Disponível em <<http://216.235.201.250/Document.Doc?id=90>>. Acesso em maio de 2010. *Ceres*, 2006.
- CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Instrução CVM nº 480/09. Disponível em <<http://www.veirano.com.br/veirano/Portals/0/Instru%C3%A7%C3%A3o%20CVM%20N%C2%B0480.pdf>>. Acesso em junho de 2010.
- CRESWELL, J. *Research design: qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage, 1994

- DAMODARAN, A. Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- DELOITTE. Confiança em um cenário de riscos: a visão de empresas e investidores sobre um mercado em profundas mudanças. Deloitte Touche Tohmatsu - 2009. Disponível em <<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Confiancaemumcenarioderiscosfinal.pdf>>. Acesso em maio de 2010.
- DJSI - DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX. Disponível em <http://www.sustainability-index.com/07_html/sustainability/sustinvestment.html>. Acesso em setembro de 2009.
- ECCLES, R.; NEWQUIST, S.; SCHATZ, R. Reputation and its risks. Harvard Business Review Magazine. USA, 2007.
- EDUM-FOTWE, F.; PRICE, A. A social ontology for appraising sustainability of construction projects and developments. International Journal of Project Management, 2008.
- ELKINGTON, J. Canibais com garfo e faca. São Paulo: Makron Books, 2001.
- ESTY, D.C.; WINSTON, A.S. O verde que vale ouro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- EPA. Environmental Protection Agency. Disponível em <<http://www.epa.gov>>. Acesso em abril de 2010.
- FBDS – FUNDAÇÃO BRASILEIRA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Disponível em <<http://www.fbds.org.br>>. Acesso em junho de 2010.
- FREEMAN, R. Strategic Management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
- FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to increase its profits". The New York Times Magazine, Setembro de 1970.
- FURTADO, C. Os desafios da nova geração. In: Revista da economia política. vol.24, n.4, p. 483-486, 2004.
- GAZETA ON LINE. Ações da British Petroleum caem 12% em Londres. Disponível em <http://gazetaonline.globo.com/_conteudo/2010/06/647185-acoes+da+british+petroleum+caem+12+em+londres.html>. Acesso em junho de 2010.
- GHG PROTOCOL BRASIL. Disponível em <<http://www.ghgprotocolbrasil.com.br>>. Acesso em maio de 2010.
- GRI – GLOBAL REPORT INITIATIVE. Disponível em <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em maio de 2010.
- GOMES, M. P.; Protocolo de Kyoto: origem. Disponível em <http://www.pucminas.br/imagedb/conjuntura/CNO_ARQ_NOTIC20050829120850.pdf>. Acesso em dezembro de 2009.
- GONÇALVES, M.; MEURER, S. Aspectos organizacionais a serem observados em uma gestão sócio-ambiental responsável. III Congresso Nacional de Excelência em Gestão (CNEG), 2006.
- GONZALES, R. Ativismo sustentável. Rio de Janeiro: Revista RI, pág. 16-17, nº 142, 2010.
- GREENPEACE. Climate risk: understanding the financial risk that climate change presents to New Zealand Companies. Disponível em <<http://www.greenpeace.org/raw/content/new-zealand/press/reports/financial-risk-of-climate-change.pdf>>. Acesso em setembro de 2009.
- GREENPEACE. Disponível em <<http://www.greenpeace.org>>. Acesso em março de 2010.
- HART, S. Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. USA: Harvard Business Review Magazine, pág. 64, 1997.

- HART, S.; SHARMA, S. Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. USA: Academy of Management Executive, vol. 18, n.1, 2004.
- HART, S. O capitalismo na encruzilhada. Porto Alegre: Bookman, 2006
- HAWKEN, P. Blessed unrest: how the largest movement in the world came into being and why no one saw it coming. USA: Viking Penguin, 2007.
- HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. The triple bottom line: does it all add up ? Assessing the Sustainability of Business and CSR. UK: Earthscan, 2004.
- IGC – ÍNDICE DE AÇÕES COM GOVERNANÇA CORPORATIVA DIFERENCIADA. Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=IGC&Idioma=pt-BR>. Acesso em março de 2010.
- ISE – ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL. Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&Idioma=pt-BR>. Acesso em março de 2010.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; São Paulo, SP: IBGC, 2007.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Guia de Sustentabilidade para as Empresas / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Coordenação: Carlos Eduardo Lessa Brandão e Homero Luís Santos. São Paulo, SP: IBGC, 2007.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em <http://www.ethos.org.br>. Acesso em 31.01.2010.
- INTERBRAND. Best Brazilian Brands 2010. Disponível em http://www.interbrand.com/images/studies/100_Best_Brazilian_Brands_2010_english_final.pdf. Acesso em junho de 2010.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION – IFC. Disponível em <http://www.ifc.org>. Acesso em maio de 2010.
- ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Disponível em www.iso.org. Acesso em dezembro de 2009.
- INVESTOR GUIDE.COM. All Eyes on British Petroleum. Disponível em <http://www.investorguide.com/article/6475/all-eyes-on-british-petroleum-bp>. Acesso em meio de 2010.
- IUCN - INTERNATIONAL UNION FOR CONSERVATION OF NATURE. Disponível em <http://www.iucn.org>. Acesso em junho de 2010.
- JASANOFF, S. Learning from disaster: risk management after Bhopal. United States: University of Pennsylvania Press, 1994.
- KAPLAN, R. S.; PINHO, R. R. Amanco: developing the sustainability scorecard. USA: Harvard Business School, 2007.
- KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. A estratégia do Oceano Azul. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. Como a estratégia dita a estrutura. São Paulo. Revista Harvard Business Review Brasil, pág.43-50, Set/09.

- KPMG. Climate changes your business. KPMG International, 2008. Disponível em <<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Climate-changes-your-business.pdf>>. Acesso em março de 2010.
- LABUSCHAGNE, C.; BRENT, A.C. Sustainable project lifecycle management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector. *International Journal of Project Management*, 2005.
- LAGO, A.; PÁDUA, J.A. O que é ecologia ? São Paulo: Editora Brasiliense, 2004.
- LARKIN, J. Strategic reputation risk management. USA: Palgrave Macmillan, 2003.
- LINS, C.; MORENO, F.; LOMONACO, I. Os impactos da crise econômico-financeira global na agenda de sustentabilidade corporativa: um estudo de empresas brasileiras líderes em sustentabilidade. Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável – FBDS - 2009. Disponível em <<http://www.fbds.org.br/fbds/IMG/pdf/doc-403.pdf>>. Acesso em maio de 2010.
- LOVELOCK, J. Entrevista com James Lovelock. *Jornal O Globo*. 15 de janeiro de 2010.
- LOVINS, AMORY. Entrevista para a HSM Management. São Paulo. In: HSM do Brasil, nº 80, ano 15, vol.5. Junho de 2010.
- LOWY, M. Ecologia e socialismo. Disponível em <<http://www.brasildefato.com.br/v01/agencia/analise/ecologia-e-socialismo>>. Acesso em fevereiro de 2010.
- LOWY, M. Os piores cenários possíveis. In: *Le Monde Diplomatique Brasil*, n. 29, p. 6-7. dezembro de 2009.
- LYRA, M.; GOMES, R.; JACOVINE, L. Mudanças na gestão de stakeholders podem gerar mais transparência aos negócios? o caso de uma empresa de base florestal. III Simpósio de transparência nas organizações, 2009.
- MARQUES, M et al. Estratégias e indicadores de sustentabilidade nas empresas brasileiras. Fundação Dom Cabral, 2004.
- McKINSEY QUARTERLY. How companies manage sustainability. Disponível em <http://www.mckinseyquarterly.com/How_companies_manage_sustainability_McKinsey_Global_Survey_results__2558>. Acesso em maio de 2010.
- MILNE, R. Crise e clima mudam cadeia de suprimento. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, publicado em 11 de agosto de 2009.
- MULCAHY, R. Risk Management: Tricks of the trade for Project Managers. USA: RMC Publications, 2003.
- NETO, B. Secas, tempestades, tsunamis e maremotos: os desastres naturais que criam desastres nas bolsas. *Revista InvestMais*, Edição nº 26, pags. 12-16. Editora Intelimax, Mai/10.
- NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C.K.; RANGASWAMI, M.R. Por quê a sustentabilidade é hoje o motor da inovação ?. São Paulo. *Revista Harvard Business Review Brasil*, pág.27-34, Set/09.
- OECD - ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION DEVELOPMENT. Principles of Corporate Governance - 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>>. Acesso em maio de 2010.
- OECD - ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION DEVELOPMENT. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em dezembro de 2009.

- OEI - ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS. Manual de Oslo 3ª Ed. Disponível em: <<http://www.oei.es/salactsi/oslo4.htm>>. Acesso em julho de 2009.
- O GLOBO ON LINE. Vazamento de petróleo no Golfo do México pode ser o pior da história dos EUA, que proíbem novas plataformas no país. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/ciencia/mat/2010/04/30/vazamento-de-petroleo-no-golfo-do-mexico-pode-ser-pior-da-historia-dos-eua-que-proibem-novas-plataformas-no-pais-916467236.asp>>. Acesso em maio de 2010.
- O GLOBO. Aperto na indústria petrolífera: após acidente nos EUA, a ANP diz que pode adotar novas medidas para exploração no Brasil. Jornal O Globo. Publicado em 19 de junho de 2010.
- PFC ENERGY. PFC Energy 50 – January 2010: The definitive annual ranking of the world's largest listed energy firms. Disponível em <<http://www.pfcenergy.com/pfc50.aspx>>. Acesso em junho de 2010.
- PORTAL EXAME. Disponível em <<http://portalexame.com.br>>. Acesso em janeiro de 2010.
- PRAHALAD, C.K. The fortune of the bottom of the pyramid. USA: Wharton School Publishing, 2005.
- PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2010 – Lei 12.205 - Política nacional de resíduos sólidos. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm>. Acesso em junho de 2010.
- RAMON, J. Relações mais transparentes. São Paulo. In: Mundo Corporativo, nº 28, p. 38-41, abril-junho de 2010.
- REVISTA CAPITAL ABERTO. Disponível em <<http://www.capitalaberto.com.br>>. Acesso em abril 2010.
- REVISTA EXAME. Guia de Sustentabilidade 2008. Rio de Janeiro. Editora Abril, Out/08.
- REVISTA EXAME. Guia de Sustentabilidade 2009. Rio de Janeiro. Editora Abril, Nov/09.
- ROGERS, G. Pollution Risk Oversight. National Association of Corporate Director's, vol.28, n.2, fevereiro de 2004.
- ROBERT, K. The Natural Step: a história de uma revolução silenciosa. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 2003.
- SACHS, I. Caminhos para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.
- SALOMÃO, A.; RIBEIRO, A.; PORTO, E. O que você e sua empresa precisam saber sobre mudanças climáticas. Rio de Janeiro. In: Revista Época Negócios, nº 30, p. 104-120, agosto de 2009.
- SAMBRANA, CARLOS. As marcas mais valiosas do Brasil 2010. Revista Isto É Dinheiro. São Paulo: Editora Três, ano 13, n. 656, p. 74-82. Mai/10.
- SAVAGE, G.; NIX, T.; WHITEHEAD, C.; Blair, J. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. Academy of Management Executive, 5(2), 61-75, 1991.
- SAVITZ, A. A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SBRAGIA, G. et al Gerenciamento de Projetos: avanço e pesquisa na area acadêmica. Rio de Janeiro. Revista Mundo PM, pág.52, Jul/09.
- SÁ, D.M.; ROTONDARO, R. Gerenciamento de Riscos Operacionais na Prevenção de Perdas do Varejo. In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 2006.
- SANTOS, M. Economia espacial. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2005.
- SCHMIDHEINY, S. Mudando o rumo. Uma perspectiva empresarial global sobre desenvolvimento e meio ambiente. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1992.

- SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE DO ESTADO DE SÃO PAULO. Lei nº 13.577 de 8 de julho de 2009. Disponível em http://www.ambiente.sp.gov.br/legislacao/estadual/leis/2009_lei_13577.pdf. Acesso em abril de 2010.
- SETZER, J. Panorama do princípio da precaução: o direito do ambiente face aos novos riscos e incertezas. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.
- SOARES, A. V.; A gestão por competências e o triple bottom line como padrões para o alcance da sustentabilidade empresarial. In: III Congresso Nacional de Excelência em Gestão (CNEG), 2006.
- SPARKES, R. e COWTON, C. J. The Maturing Of Socially Responsible Investment: A Review of the Developing Link With Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, v.52, p. 45-57, 2004.
- STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES. The Stakeholder Engagement Manual Volume 1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement. Disponível em <<http://www.stakeholderresearch.com/assets/downloads/From%20Words%20to%20Action,%20Volume%201,%202005.pdf>>. Acesso em 21.03.2010.
- STATMAN, M. Socially responsible indexes: Composition and performance (2005). Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=705344>>. Acesso em abril de 2010.
- TACHIZAWA, T. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócio focadas na realidade brasileira – 4ª edição. São Paulo, Atlas, 2007.
- TEACHING AMERICAN HISTORY. Disponível em <<http://teachingamericanhistory.org/library/index.asp?document=1316>>. Acesso em 21.02.2010.
- THE CLUB OF ROME. Disponível em <http://www.clubofrome.org>. Acesso em 21.02.2010.
- THE WHITE HOUSE. Disponível em: <<http://www.whitehouse.gov/about/presidents/theodoreroosevelt>>. Acesso em 21.02.2010.
- TIGRE, P. B. Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- UN - UNITED NATIONS. Disponível em <<http://www.un.org>>. Acesso em março de 2010.
- UN - UNITED NATIONS. Commission on population and development to focus on population growth. Disponível em <<http://www.un.org/News/Press/docs/2009/pop970.doc.htm>>. Acesso em setembro de 2009.
- UNCSD - UNITED NATIONS COMMISSION ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Disponível em <<http://www.uncsd2012.org>>. Acesso em agosto de 2010.
- UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. Disponível em <www.unglobalcompact.org>. Acesso em abril de 2010.
- UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. Who care wins: connecting financial markets to a changing world. United Nations Department of Public Information, 2004. Disponível em <http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Financial_markets/who_cares_who_wins.pdf>. Acesso em abril de 2010.
- VALENTI, G.; TORRES, F. Bolsa reavalía sustentabilidade. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, publicado em 01 de março de 2010.

- VALOR ECONÔMICO. Questão de sobrevivência. Jornal Valor Econômico. Publicado em 07 de junho de 2010.
- VALVERDE, S. R. Elementos de gestão ambiental empresarial. Viçosa: Editora UFV, 2005.
- VEIGA, J. E.; Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.
- VERGARA, S. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1997.
- WBCSD – WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Disponível em <http://www.wbcsd.org>. Acesso em março de 2010.
- WEHRMEYER, W.; PEDIADITI, K. Risk and Sustainability: Captain SUBR:IM's mission to explore new definitions and to seek out new ideas and concepts. Centre for Environmental Strategy. University of Surrey, United Kingdom. Disponível em <http://www.subrim.org.uk/Articles/discussion/riskandsutainww.pdf>. Acesso em julho de 2009.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. Our Common Future. Disponível em: <http://www.worldinbalance.net/agreements/1987-brundtland.html>. Acesso em agosto de 2009.
- WCS – WORLD CONSERVATION STRATEGY. World Conservation Strategy: living resource conservation for sustainable development. Disponível em: <http://data.iucn.org/dbtw-wpd/edocs/WCS-004.pdf>. Acesso em março de 2010.
- WRI – WORLD RESOURCES INSTITUTE. Disponível em: <http://www.wri.org>. Acesso em março de 2010.
- WWF – WORLD WILDLIFE FUND. Disponível em <http://www.wwf.org>. Acesso em fevereiro de 2010.
- ZAJSZNAJDER, L. Ser ético no Brasil. Rio de Janeiro: Gryphus, 2001.
- ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)