

## 6

## Sustentabilidade Empresarial

*“Nos últimos dois séculos temos vivido sob a tríade da liberdade, da igualdade e da fraternidade. À medida que caminhamos para o século XXI, precisamos tomar como inspiração os quatro valores da liberdade, da igualdade, da fraternidade e da sustentabilidade.”*

Camargo, apud Novaes (2002, p. 313)

Este capítulo aborda a inserção das empresas em questões relativas a sustentabilidade empresarial, explicitando empresas brasileiras que apresentam bons exemplos a serem seguidos.

A sustentabilidade exige uma postura preventiva, que identifique tudo o que um empreendimento pode fazer de positivo – para ser maximizado – e de negativo – para ser minimizado –, conforme explicita Almeida (2002).

### 6.1 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO EM RELAÇÃO AO MEIO AMBIENTE

Os avanços ocorridos na área ambiental quanto aos instrumentos técnicos, políticos e legais, principais atributos para a construção da estrutura de uma política de meio ambiente, são inegáveis e inquestionáveis. Nos últimos

anos, saltos quantitativos foram dados, em especial no que se refere à consolidação de práticas e à formulação de diretrizes que tratam a questão ambiental de forma sistêmica e integrada.

Dentro desse processo, ao longo dos últimos 50 anos, pode-se afirmar que os recursos naturais são tratados principalmente como insumo para o processo produtivo, especialmente no processo produtivo industrial. Fica evidente que esse modelo, da maneira como foi idealizado e implementado, não se mostra sustentável ao longo do tempo. Existe cada vez mais a consciência de que os recursos naturais são esgotáveis, e, portanto, finitos, se mal utilizados.

Nesse sentido, o desenvolvimento da tecnologia deve tender a ser orientado para metas de equilíbrio com a natureza e de incremento da capacidade de inovação dos países em desenvolvimento, e o progresso será atendido como fruto de maior riqueza, maior benefício social equitativo e equilíbrio ecológico.

Esse novo fazer foi construído com sua ênfase, a partir dos resultados da Rio-92, onde a noção de desenvolvimento sustentável alastrou-se e estruturou-se. A noção e os conceitos de sustentabilidade trazem como novo desafio os caminhos para a gestão ambiental.

#### Reflexão

“O objetivo do gerenciamento ecológico é minimizar o impacto ambiental e social das empresas, e tornar todas as suas operações tão ecológica quanto possível” (Callenbach, 1993).

A gestão de qualidade empresarial passa pela obrigatoriedade de que sejam implantados sistemas organizacionais e de produção que valorizem os bens naturais, as fontes de matérias-primas, as potencialidades do quadro humano criativo, as comunidades locais e de que deve iniciar-se o novo ciclo, em que a cultura do descartável e do desperdício seja coisa do passado. Atividades de reciclagem, incentivo à diminuição do consumo, ao controle de resíduos, à capacitação permanente dos quadros profissionais, em diferentes níveis e escalas de conhecimento, ao fomento ao trabalho em equipe e às ações criativas são desafios-chave neste novo cenário.

Esses processos de produção de conhecimento têm oportunizado o desabrochar de práticas positivas e proativas, que sinalizam novos métodos e experiências que comprovam, mesmo que em um nível ainda pouco disseminado, a possibilidade de fazer acontecer e tornar real o novo, necessário e irreversível caminho de mudanças.

Desse modo, o gerenciamento ambiental passa a ser um fator estratégico para análise da alta administração das organizações, incluindo uma série de atividades que devem ser administradas, tais como: formular estratégias de

administração para o meio ambiente, assegurar a conformidade com as leis ambientais, implementar programas de prevenção à poluição, gerir instrumentos de correção de danos ao meio ambiente, adequar os produtos às especificações ecológicas, monitorar o programa ambiental da empresa.

Empresas experientes identificam os resultados econômicos e os estratégicos do engajamento da organização na causa ambiental. Esses resultados não se viabilizam de imediato, há necessidade de que sejam corretamente planejados e organizados todos os passos para a assimilação da variável ambiental na organização, para que ela possa atingir o conceito de excelência ambiental, trazendo com isso vantagem competitiva.

Os dez passos necessários para a excelência ambiental, segundo Elkington e Burke, apud Donaire (1999, p. 50) são os seguintes:

- 1 – *Desenvolva e publique uma política ambiental.*
- 2 – *Estabeleça metas e continue a avaliar os ganhos.*
- 3 – *Defina claramente as responsabilidades ambientais de cada uma das áreas e do pessoal administrativo (linha de assessoria).*
- 4 – *Divulgue interna e externamente a política, os objetivos e metas e as responsabilidades.*
- 5 – *Obtenha recursos adequados.*
- 6 – *Eduque e treine seu pessoal e informe os consumidores e a comunidade.*
- 7 – *Acompanhe a situação ambiental da empresa e faça auditorias e relatórios.*
- 8 – *Acompanhe a evolução da discussão sobre a questão ambiental.*
- 9 – *Contribua para os programas ambientais da comunidade e invista em pesquisa e desenvolvimento aplicados à área ambiental.*
- 10 – *Ajude a conciliar os diferentes interesses existentes entre todos os envolvidos: empresa, consumidores, comunidade, acionistas etc.”*

A primeira dúvida que surge ao considerar a questão ambiental do ponto de vista empresarial é o aspecto econômico. Em qualquer providência que venha a ser tomada em relação à variável ambiental, a primeira idéia que surge é de que se aumentam as despesas e o conseqüente acréscimo dos custos do processo produtivo.

Donaire (1999, p. 51) menciona que

*“algumas empresas, porém, têm demonstrado que é possível ganhar dinheiro e proteger o meio ambiente mesmo não sendo uma organização que atua no chamado ‘mercado verde’, desde que as empresas possuam certa dose*

*de criatividade e condições internas que possam transformar as restrições e ameaças ambientais em oportunidades de negócios”.*

Para Callenbach (1993), a **administração ambiental** está associada à idéia de resolver os problemas ambientais em benefício da empresa. Ela carece de uma dimensão ética, e suas principais motivações são a observância das leis e a melhoria da imagem da empresa. Já o **gerenciamento ecológico** é motivado por uma ética ecológica e por uma preocupação com o bem-estar das futuras gerações. Seu ponto de partida é a mudança de valores na cultura empresarial.

#### Reflexão

“É possível que os investidores e acionistas usem cada vez mais a sustentabilidade ecológica, no lugar da estrita rentabilidade, como critério para avaliar o posicionamento estratégico de longo prazo das empresas” (Callenbach, 1993).

Quanto ao gerenciamento ecológico, Capra apud Callenbach (1993) evidencia que este envolve a passagem do pensamento mecanicista para o pensamento sistêmico. Um aspecto essencial dessa mudança é que a percepção do mundo como máquina cede lugar à percepção do mundo como sistema vivo. Essa mudança diz respeito a nossa percepção da natureza, do organismo humano, da sociedade e, portanto, também a nossa percepção de uma organização de negócios.

A nova consciência ambiental, surgida no bojo das transformações culturais que ocorreram nas décadas de 60 e 70, ganhou dimensão e situou o meio ambiente como um dos princípios fundamentais do homem moderno. Nos anos 80, os gastos com proteção ambiental começaram a ser vistos pelas empresas líderes não primordialmente como custos, mas como investimentos no futuro e, paradoxalmente, como vantagem competitiva.

A inclusão da proteção do ambiente entre os objetivos da organização moderna amplia substancialmente todo o conceito de administração. Administradores, executivos e empresários introduziram em suas empresas programas de reciclagem, medidas para poupar energia e outras inovações ecológicas. Essas práticas difundiram-se rapidamente e vários pioneiros dos negócios desenvolveram sistemas abrangentes de administração de cunho ecológico.

Esse novo paradigma precisa ser acompanhado por uma mudança de valores, passando da expansão para a conservação, da quantidade para a qualidade, da denominação para a parceria.

As empresas, para Capra apud Callenbach (1993), são **sistemas vivos**, cuja compreensão não é possível apenas pelo prisma econômico. Como siste-

ma vivo, a empresa não pode ser rigidamente controlada por meio de intervenção direta; porém, pode ser influenciada pela transmissão de orientações e emissão de impulsos. Esse novo estilo de administração é conhecido como **administração sistêmica**.

## 6.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: A EXPRESSÃO ENTRA EM CENA

Em 1983, a ONU cria a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento como um organismo independente. Em 1987, a comissão sobre a presidência de Gro Harlem Brundtland, primeira-ministra da Noruega, materializa um dos mais importantes documentos do nosso tempo – o relatório *Nosso futuro comum*, responsável pelas primeiras conceituações oficiais, formais e sistematizadas sobre o desenvolvimento sustentável – idéia-mestra do relatório.

Em seu segundo capítulo – “Em busca do desenvolvimento sustentável” –, o relatório define o desenvolvimento sustentável como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades”.

Contém dois conceitos-chave: o de “necessidades, sobretudo as necessidades essenciais dos pobres no mundo, que devem receber a máxima prioridade”; e “a noção das limitações que o estágio da tecnologia e da organização social impõe ao meio ambiente, impedindo-o de atender às necessidades presentes e futuras”.

Em 1992, no Rio de Janeiro, na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, reconheceu-se a importância de assumir a idéia de sustentabilidade em qualquer programa ou atividade de desenvolvimento.

### Reflexão

“Nós, seres humanos, somos organismos que pensam. Não precisamos esperar que os desastres nos ensinem a viver de maneira sustentável” (Callenbach, 2001).

Nesse aspecto, as empresas têm um papel social e ambiental extremamente relevante. Através de uma prática empresarial sustentável, provocando mudança de valores e de orientação em seus sistemas operacionais, estarão engajadas à idéia de desenvolvimento sustentável e preservação do meio ambiente, com responsabilidade social.

Nesse novo paradigma, Almeida (2002) diz que a idéia é de integração e interação, propondo uma nova maneira de olhar e transformar o mundo, baseada no diálogo entre saberes e conhecimentos diversos. No mundo sustentável, uma atividade – a econômica, por exemplo – não pode ser pensada ou praticada em separado, porque tudo está inter-relacionado, em permanente diálogo.

O Quadro 6.1 apresenta as diferenças entre o velho e o novo paradigma:

Quadro 6.1 *Paradigma cartesiano versus paradigma da sustentabilidade.*

Cartesiano	Sustentável
Reduccionista, mecanicista, tecnocêntrico	Orgânico, holístico, participativo
Fatos e valores não relacionados	Fatos e valores fortemente relacionados
Preceitos éticos desconectados das práticas cotidianas	Ética integrada ao cotidiano
Separação entre o objetivo e o subjetivo	Interação entre o objetivo e o subjetivo
Seres humanos e ecossistemas separados, em relação de dominação	Seres humanos inseparáveis dos ecossistemas, em uma relação de sinergia
Conhecimento compartimentado e empírico	Conhecimento indivisível, empírico e intuitivo
Relação linear de causa e efeito	Relação não linear de causa e efeito
Natureza entendida como descontínua, o todo formado pela soma das partes	Natureza entendida como um conjunto de sistemas inter-relacionados, o todo maior que a soma das partes
Bem-estar avaliado por relação de poder (dinheiro, influência, recursos)	Bem-estar avaliado pela qualidade das inter-relações entre os sistemas ambientais e sociais
Ênfase na quantidade (renda <i>per capita</i> )	Ênfase na qualidade (qualidade de vida)
Análise	Síntese
Centralização de poder	Descentralização de poder
Especialização	Transdisciplinaridade
Ênfase na competição	Ênfase na cooperação
Pouco ou nenhum limite tecnológico	Limite tecnológico definido pela sustentabilidade

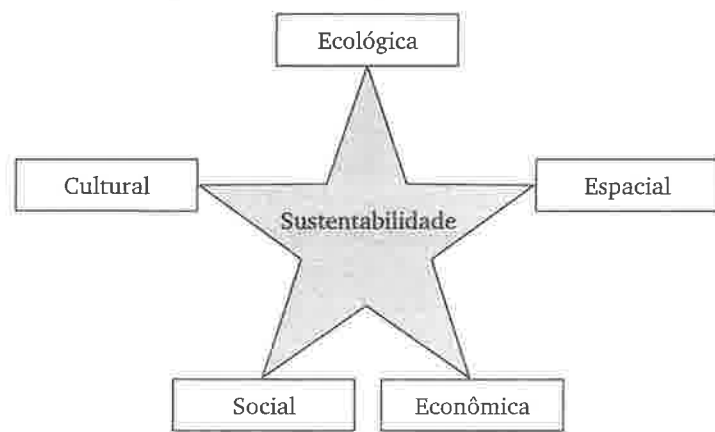
Fonte: Almeida (2002).

Os empresários, nesse novo papel, tornam-se cada vez mais aptos a compreender e participar das mudanças estruturais na relação de forças nas áreas ambiental, econômica e social. Também, em sua grande parte, já decidiram que não querem ter mais passivo ambiental.

Além disso, desenvolvimento sustentável introduz uma dimensão ética e política que considera o desenvolvimento como um processo de mudança social, com conseqüente democratização do acesso aos recursos naturais e distribuição eqüitativa dos custos e benefícios do desenvolvimento, bem como sua divulgação aos parceiros sociais.

O desenvolvimento sustentável, além de eqüidade social e equilíbrio ecológico, segundo Donaire (1999), apresenta como terceira vertente principal a questão do desenvolvimento econômico. Induz a um espírito de responsabilidade comum como processo de mudança no qual a exploração de recursos materiais, os investimentos financeiros e as rotas do desenvolvimento tecnológico deverão adquirir sentidos harmoniosos. Nesse sentido, o desenvolvimento da tecnologia deverá ser orientado para metas de equilíbrio com a natureza e de incremento da capacidade de inovação dos países em desenvolvimento, e o progresso será entendido como fruto de maior riqueza, maior benefício social eqüitativo e equilíbrio ecológico.

Sachs, apud Campos (2001), apresenta cinco dimensões do que se pode chamar desenvolvimento sustentável:



Fonte: Sachs, apud Campos (2001).

Figura 6.1 As cinco dimensões da sustentabilidade.

- **sustentabilidade social:** que se entende como a criação de um processo de desenvolvimento sustentado por uma civilização com maior eqüidade na distribuição de renda e de bens, de modo a reduzir o abismo entre os padrões de vida dos ricos e dos pobres;
- **sustentabilidade econômica:** que deve ser alcançada através do gerenciamento e da alocação mais eficientes dos recursos e de um fluxo constante de investimentos públicos e privados;
- **sustentabilidade ecológica:** que pode ser alcançada através do aumento da capacidade de utilização dos recursos, limitação do consumo de combustíveis fósseis e de outros recursos e produtos que são facilmente esgotáveis, redução da geração de resíduos e de poluição, através da conservação de energia, de recursos e da reciclagem;
- **sustentabilidade espacial:** que deve ser dirigida para a obtenção de uma configuração rural-urbana mais equilibrada e melhor distribuição territorial dos assentamentos humanos e das atividades econômicas;
- **sustentabilidade cultural:** incluindo a procura por raízes endógenas de processos de modernização e de sistemas agrícolas integrados, que facilitem a geração de soluções específicas para o local, o ecossistema, a cultura e a área.

A busca de sustentabilidade é um processo, e a própria construção do conceito é uma tarefa ainda em andamento e muito longe do fim. Alguns resultados práticos já podem ser reconhecidos e celebrados; como argumenta Almeida (2002), entre julho de 1996 e julho de 2001, o índice Dow Jones de sustentabilidade ultrapassou com folga o Dow Jones Geral: 18,4% para o primeiro, contra 14,8% para o segundo. O índice Dow Jones de sustentabilidade evidencia a lucratividade das ações das 312 empresas com melhor desempenho socioambiental, dentre as cerca de três mil que compõem o índice Dow Jones Geral, principal índice bolsístico do mundo.

Hoje, a principal ferramenta de escolha de ações de empresas com responsabilidade social e ambiental é o **índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI, em inglês, Dow Jones Sustainability Group Index)**. O DJSI foi lançado em setembro de 1999 pela Dow Jones e a Sustainable Asset Management (SAM), gestora de recursos da Suíça especializada em empresas comprometidas com a responsabilidade social e ambiental. O índice é formado por 312 ações de empresas de 26 países, e quatro brasileiras integram a lista: Itaú, Unibanco, Embraer e Cemig.

Os índices de sustentabilidade fornecem marcas de nível objetivas para os produtos financeiros que são ligados aos critérios econômicos, ambientais e

sociais. Oferecem uma linha de base do desempenho como marca de nível e universo do investimento para o número crescente de fundos mútuos, de certificados e de outros veículos de investimento que são baseados no conceito de sustentabilidade.

As empresas que integram a lista do DJSI têm vários benefícios, como:

- reconhecimento público da preocupação com a área ambiental e social;
- reconhecimento dos *stakeholders* importantes, tais como legisladores, clientes e empregados (por exemplo, conduzir a uma lealdade melhor do cliente e do empregado);
- benefício financeiro crescente pelos investimentos baseados no índice;
- resultados altamente visíveis, internos e externos à companhia. Todos os componentes são anunciados publicamente pelo Boletim do Índice, e as companhias são autorizadas a usar “membro da etiqueta oficial de DJSI”.

Verifica-se, portanto, que as empresas estão cuidando dos aspectos sociais e ambientais, inserido-se no contexto da cidadania, e muitas delas têm ganho econômico e maior durabilidade a longo prazo, ou seja, o risco do investidor é menor.

O jornal *Valor Econômico* de 7-3-2003 trouxe matéria com a seguinte manchete: “Sustentabilidade entra na pauta das multinacionais”. Em 11-3-2003, detalhou a notícia, expondo:

*“Presidentes e diretores de multinacionais e de grandes grupos brasileiros participaram segunda-feira dia 10 de março de 2003, no Rio, da reunião executiva do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD, na sigla em inglês). A entidade, que representa 169 grupos com faturamento anual de US\$ 6 trilhões, discutiu os caminhos do desenvolvimento sustentável, abordando temas como pobreza, recursos naturais, inovação tecnológica e biotecnologia.*

*O vice-presidente da República, José Alencar, participou de um seminário durante o encontro. Fernando Almeida, diretor-executivo do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS, equivalente nacional do WBCSD), disse que na reunião o Brasil poderá se tornar o primeiro caso do projeto-piloto Sobrevivência Sustentável. Criado pelo WBCSD, o projeto tem o objetivo de desenvolver atividades em áreas de baixa renda, oferecendo condições para que essas regiões se desenvolvam conforme o conceito de sustentabilidade.*

*Almeida previu que os líderes empresariais reunidos no Rio poderão apoiar a iniciativa de transformar o Brasil no primeiro ‘case’ do Sobrevivência Sustentável. A idéia é começar dois projetos-piloto, um na caatinga e outro na região Noroeste do Estado do Rio. Segundo ele, os temas discutidos pelo WBCSD, como clima e energia, acesso a água, biodiversidade, inovação e tecnologia, valem também para os 42 conselhos nacionais (por país), que reúnem cerca de mil empresas. Há ainda projetos setoriais discutidos pelo conselho, como florestas, mineração, cimento e setores elétrico e financeiro.*

*Entre os participantes da reunião, estavam sendo esperados os presidentes do WBCSD, Bjorn Stigson; da Toyota, Shoichiro Toyoda; da Rio Tinto Plc, Peter Eggleston; do conselho de diretores da Norsk Hydro, Egil Myklebust, além do presidente da Aracruz Celulose, Erling Lorentzen, entre outros.*

*De acordo com Almeida, o presidente da Cia. Siderúrgica de Tubarão (CST), José Armando de Figueiredo Campos, apresentará no encontro a visão empresarial brasileira sobre o desenvolvimento sustentável.”*