





A sustentabilidade na pauta dos Conselhos de Administração

POR **HEIKO SPITZECK E CLARISSA LINS**

“A governança adequada das empresas se tornará tão crucial para a economia mundial como o governo apropriado dos países.” James D. Wolfensohn (ex-presidente do Banco Mundial)

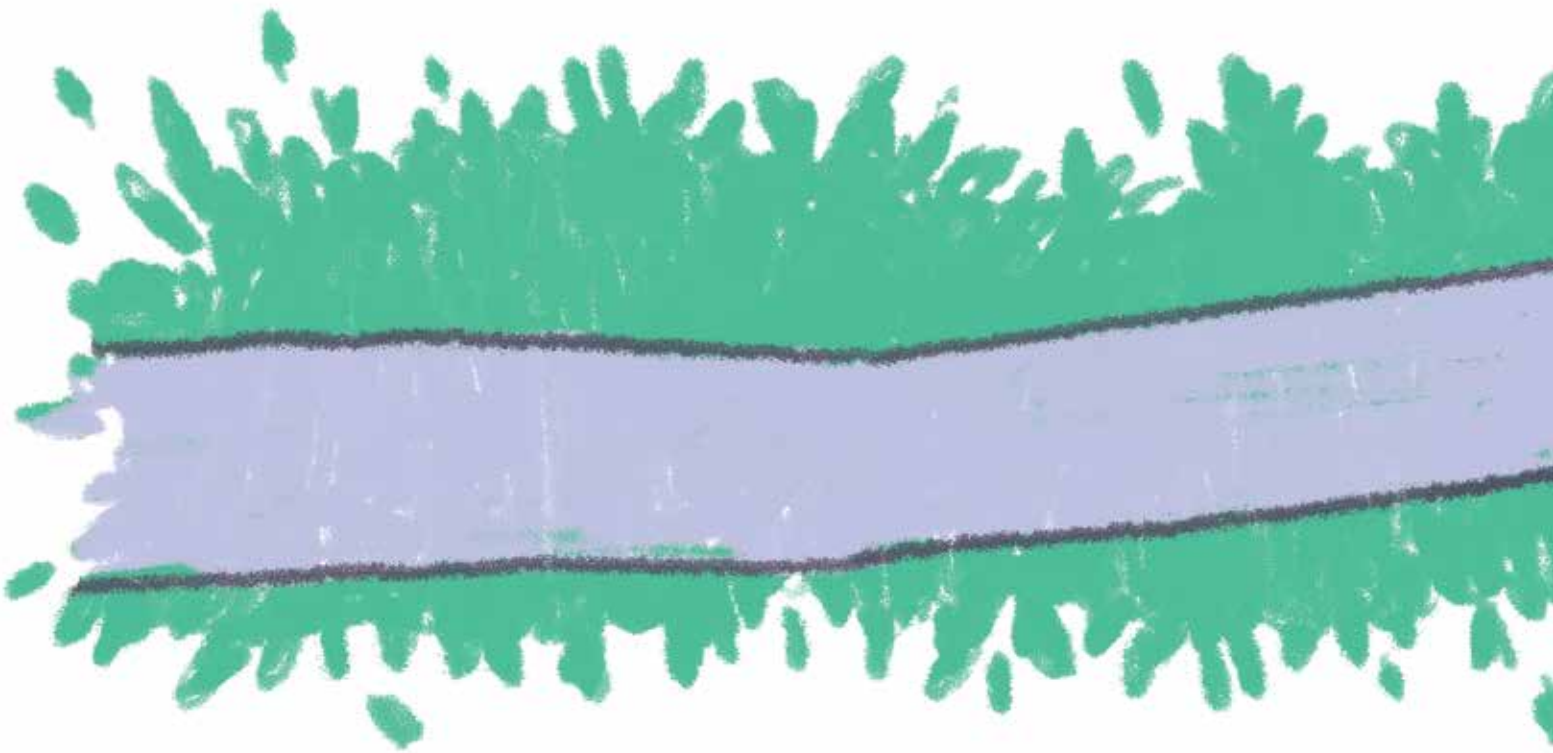
Imagine a seguinte situação: você é o CEO da Rhodia Brasil. A empresa faz parte da Solvay, grupo químico internacional sediado na Bélgica, criado em 1863. Em 2014, o grupo – presente em 52 países com 119 unidades – contabilizou 10,2 bilhões de euros em vendas. As operações latino-americanas contribuíram com 11% da receita líquida, mas as expectativas eram maiores, especialmente, para o Brasil. Agora, você está diante do Conselho global da empresa e precisa explicar a seguinte situação:

- Devido à escassez de água do rio Atibaia, algumas fábricas estão ociosas há semanas, porque não têm água para as operações de resfriamento. Portanto, as metas anuais de produção não serão atingidas. Como é difícil prever quando a crise hídrica será resolvida, há um risco significativo de que a produção futura seja afetada.

- Para evitar a falta de produtos para os clientes, a empresa começou a importar. Com isso, os custos aumentaram e os objetivos de margem não serão atingidos.

Será uma reunião difícil, com perguntas sérias, como: “por que você não viu tudo isso chegando?”.

Trata-se de uma questão bastante válida, como demonstra um contraexemplo. A BASF é uma empresa química global, com sede na Alemanha, que opera 13 plantas em cinco estados brasileiros. Uma de suas operações está próxima da Rhodia, em Guaratinguetá, interior de São Paulo. Entre 2002 e 2010, a empresa conseguiu reduzir 52,4% do consumo de água por tonelada de produto, desenvolvendo projetos para gerenciar e manter as nascentes e matas ciliares do rio Paraíba do Sul. A equipe de gestão ambiental desenvolveu iniciativas, como o uso



de torres de resfriamento, que permitem 90% de reutilização da água no processo de produção. Essas ações permitiram às fábricas da BASF continuar trabalhando durante a crise, enquanto a empresa chamava a atenção para a seca e anunciava novos produtos com foco no tratamento de águas residuais.

Como esses casos afetam a carreira de um CEO? Como tópicos como a disponibilidade de água podem ser introduzidos na pauta de discussão das duas empresas? O que você recomendaria que o Conselho da Rhodia fizesse diferente?

Esses exemplos mostram como as empresas estão enfrentando desafios sociais e ambientais que podem afetar seriamente seu modelo de negócio e longevidade. Da escassez de água, que interfere na produção de empresas (na Califórnia ou no Brasil), a desastres ambientais, como o da Deepwater Horizon da BP e o da Samarco, ou questões éticas como o esquema de corrupção da Petrobrás, definitivamente, as questões sociais e ambientais estão entrando na pauta dos Conselhos de Administração. E, em alguns casos, como uma ameaça à sobrevivência da empresa. A pergunta que sempre surge nos momentos de crise é: “por que não vimos isso chegando?”.

O caso da BASF, no entanto, é diferente. A empresa investiu em eficiência da água em 2002, doze anos antes da crise hídrica brasileira. Qual CFO considera um horizonte de tempo de doze anos ao avaliar seus investimentos? Como foi a discussão no Conselho, quando alguém da empresa sugeriu trabalhar a eficiência da água em 2002?

Em 2014, entrevistamos Fabio Barbosa, ex-presidente do Banco Real, e ele deixou isso bem claro: “Muitas vezes, você é julgado, com as regras e valores de hoje, por algo que fez dez anos atrás. O caso em questão são as externalidades ambientais. Naquela época, seu comportamento não era ilegal, não era irregular, mas hoje questões como contaminação do solo, contaminação da água, doenças relacionadas com as operações, etc. afetam gravemente a rentabilidade das empresas. (...) Isso é importante para entender que, dentro de dez anos, empresas e CFOs serão julgados pelos investimentos que fazem hoje, com as regras e valores válidos daqui a dez anos”.

Na medida em que os valores e prioridades da sociedade mudam, os comportamentos, regulamentos e leis são ajustados, criando um ambiente de competição diferente para as empresas. Essas alterações afetam a definição de sucesso para a organização, que não apenas precisa criar riqueza para os acionistas, mas cada vez mais deve atender a novas leis ambientais, falta de recursos naturais e formas sofisticadas de crítica e campanha por parte da sociedade civil. As organizações precisam estar sintonizadas com as mudanças de valores da sociedade, capacidade que muitas ainda não possuem. A Rhodia e a BASF adotaram uma perspectiva de risco para mudanças na sociedade. A primeira, com uma abordagem reativa às questões ambientais que afetaram sua estratégia. Já a BASF preferiu uma abordagem proativa aos riscos de sustentabilidade.



AS ORGANIZAÇÕES PRECISAM ESTAR SINTONIZADAS COM AS MUDANÇAS DE VALORES DA SOCIEDADE, CAPACIDADE QUE MUITAS AINDA NÃO POSSUEM

No contexto da crise hídrica brasileira, pequenas empresas servem como exemplo de como responder a essas perguntas. A Karcher é uma franquia de limpeza doméstica, que usa máquinas de lavar de alta pressão, economizando até 80% de água em comparação com as lavadoras-padrão. Também é possível economizar 80 litros de água com serviços de lavanderia, como oferece a 5àsec, empresa com 430 unidades no Brasil, que registrou crescimento de 6% no número de clientes nos primeiros meses da seca de 2014. O Acquazero, um serviço de lavagem de carros que desde sua criação, em 2009, abriu 180 unidades no país, cresceu 30% em 2014, lavando carros com 300 ml de líquido biodegradável. Essas empresas estão se expandindo, enquanto outras enfrentam sérias dificuldades. Segundo estudo da Associação Comercial de São Paulo (ASCP), realizado em 2015, com 438 empresas de serviços afetadas pela seca, 30% delas tinham demitido funcionários, e 25% consideravam fechar as portas.

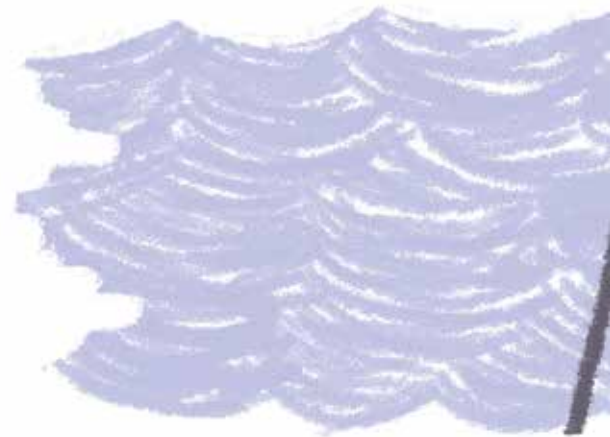
Mudando do risco para a perspectiva de oportunidade, casos como Uber, Waze e outros demonstram que os impactos sociais e ambientais também colaboram para as empresas se diferenciarem no mercado, e questões de interesse público, como a mobilidade, podem ser usadas para inovar. Isso gera novas plataformas de crescimento, baseadas na lógica de valor compartilhado – o que é bom para a sociedade, é bom para os negócios. Há milhões de cidadãos exigindo melhores soluções de mobilidade, acesso à água potável, saneamento e educação – um

enorme mercado, amplamente inexplorado.

Pesquisas nos mostram que os conselhos não estão correspondendo às expectativas. Estudo mundial, realizado pela Accenture e o Pacto Global, revela que 94% dos CEOs consideram importante que a sustentabilidade seja discutida pelos Conselhos, mas apenas 85% veem isso acontecendo em suas empresas. Poucas organizações têm processos que garantam uma conversa estruturada do Conselho sobre os valores em mudança na sociedade. Uma pesquisa do Pacto Global, de 2010, constatou que apenas 39% das 1.300 empresas pesquisadas tinham conselhos que abordavam questões de sustentabilidade corporativa de forma rotineira. O Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral aborda essa lacuna e ajuda membros de Conselhos a inserirem a discussão sobre sustentabilidade em suas reuniões. Com uma visão prática, estudamos vários casos, metodologias e indicadores que ajudam as empresas a discutirem, de forma estruturada, as questões sociais e ambientais relevantes para os negócios. De acordo com a UNEP FI, esse tipo de governança corporativa se denomina “governança integrada” – um sistema no qual as empresas são direcionadas e controladas e as questões de sustentabilidade integradas, para garantir a criação de valor e resultados benéficos a todos os grupos de *stakeholders*, no longo prazo.

Usamos a seguinte lógica para ajudar as empresas a discutirem questões sociais e ambientais relevantes para o negócio:

AVALIAMOS A LIGAÇÃO ENTRE A COMPETITIVIDADE DA EMPRESA E COMO AS QUESTÕES SOCIAIS E AMBIENTAIS CRIAM OU DESTROEM VALOR



- Primeiramente, exploramos a definição de relevância das questões sociais e ambientais para o negócio. Avaliamos a ligação entre a competitividade da empresa e como as questões sociais e ambientais criam ou destroem valor. A principal pergunta é: “por que falar sobre questões socioambientais no Conselho?”. Usamos métricas financeiras e indicadores de riscos e trazemos a visão de investidores e as oportunidades decorrentes de preocupações sociais e ambientais.
- A segunda questão é: “como integrar a sustentabilidade na conversa do Conselho?”. Recomenda-se um plano de cinco etapas, com a preparação da primeira reunião do Conselho em que as questões de sustentabilidade serão discutidas. O objetivo desse primeiro encontro é iniciar a discussão sobre quais questões são mais relevantes e delegar um mandato para o desenvolvimento de uma estratégia sustentável. As cinco etapas são: construir um *business case* claro; identificar questões sociais e ambientais relevantes; priorizar as questões sociais e ambientais que têm maior impacto nos negócios; avaliar a maturidade da administração em lidar com questões prioritárias; criar um plano de ação e atualizações regulares.
- Em muitos casos, os membros do Conselho assumem o papel de considerar as questões de sustentabilidade nas discussões. Assim, a terceira pergunta é: “quais são as competências e habilidades que um Conselho precisa ter ou desenvolver para discutir questões de sustentabilidade de forma estruturada?”. Quando a discussão sobre

sustentabilidade se torna mais importante estrategicamente, não é mais suficiente ter apenas os membros do Conselho cuidando das questões de sustentabilidade. Em muitos casos, os riscos socioambientais entram também na pauta do Comitê de Auditoria, e a sustentabilidade afeta ainda outros comitês.

- Para apoiar o Conselho na construção e monitoramento de uma estratégia, recomendamos a criação de um Comitê de Sustentabilidade. Uma possível quarta questão é: “como criar um Comitê de Sustentabilidade?”.
- O conhecimento gerado no Núcleo permite uma autoavaliação para responder à seguinte pergunta: “meu Conselho é maduro o suficiente, para discutir questões de sustentabilidade de forma estruturada?”. Por meio de um questionário, avaliamos a maturidade do sistema de governança em cinco níveis, o que ajuda as empresas a identificarem suas forças e áreas de melhoria.

O Núcleo de Sustentabilidade da FDC pretende reunir empresas que tenham interesse em melhorar o seu sistema de governança corporativa frente às questões sociais e ambientais.

HEIKO SPITZECK é professor e coordenador do Núcleo de Sustentabilidade da Fundação dom Cabral.

CLARISSA LINS é sócia-fundadora da Catavento, consultoria em estratégia corporativa e sustentabilidade, e membro de Conselhos de Administração de várias empresas, no setor de energia e mineração.



PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

COMMONWEALTH ASSOCIATION FOR CORPORATE GOVERNANCE. **Guidelines principles for corporate governance in the commonwealth:** towards global competitiveness and economic accountability. 1999. Disponível em: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cacg_final.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2018.

KRUCKENFELLNER, Jéssica. **Empresários buscam solução para impacto da crise hídrica.** Disponível em: <www.dci.com.br/em-destaque/empresarios-buscam-solucao-para-impacto-da-crisehidrid-caid416676.html>. Acesso em: 24 jan. 2019.

MONEY, Kevin; SCHEPERS, Herman. Are CSR and Corporate Governance Converging? **Journal of General Management**, Thousand Oaks, v. 33, n. 2, p. 1–11, 2007.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, Boston, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, Jan./Feb. 2011.

SOLVAY. **2014 GRI Annual Report:** complementary annual report on corporate social responsibility informations. 2015. Disponível em: <<https://www.solvay.com/sites/g/files/srpend221/files/tridion/documents/2014-SOLVAY-GRI-Annual-Report.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2019.

SALOMÃO, Alexa; SILVA, Cleide. Falta de água é inédita para maioria das empresas de SP. **Estado de São Paulo**, São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,falta-de-agua-e-inedita-para-maioria-das-empresas-de-sp,1582565>>. Acesso em: 25 jan. 2019.

MORSELLI, Meriane. Franquias de lavagem de carro a seco exigem baixo investimento, **Veja São Paulo**, São Paulo. Disponível em: <<https://vejasp.abril.com.br/cidades/franquias-de-lavagem-de-carro-aseco>>. Acesso em: 28 abr. 2018.

THE UNITED NATIONS. **The UN global compact accenture CEO study on Sustainability:** architects of a better world. 2013. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2013.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2019.

THE UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME. Integrated governance: a new model of governance for sustainability. 2014. Disponível em: <http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/UNEPFI_IntegratedGovernance.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2019.