Caderno de Ideias FDC

CI1220 http://www.fdc.org.br/pt/publicacoes

Rumo ao Capitalismo Sustentável

Lucas Amaral Lauriano e **Sílvia Rosa Azevedo**

INTRODUÇÃO

Em 1994, John Elkington cunhou o termo *Triple Bottom Line* (TBL), e desde então o conceito tem servido de referência a muitas organizações que buscam a sustentabilidade de suas atividades, produtos e serviços. O TBL carrega o significado de que as organizações devem levar em consideração não somente questões econômicas, mas também questões sociais e ambientais que se relacionem com suas respectivas atividades. (ELKINGTON, 2004). Com o surgimento do termo, as organizações começaram a criar sistemas de gestão com o objetivo de integrar essas novas questões às já tradicionais questões econômicas. Porém, em geral, são tentativas que ainda não conseguem atrelar os aspectos ambientais e sociais de forma a gerar melhorias significativas em seus resultados econômicos. (FIGGE *et al*.,2002).

Parte dessa incapacidade das organizações se deve ao fato de que o TBL não dá diretrizes ou aponta claramente questões específicas que devem ser levadas em consideração para a sustentabilidade corporativa. Reconhecendo essa falha na abordagem, Elkington (2004) começa a formular propostas de forma mais consolidada, com o objetivo de auxiliar as organizações efetivamente.

Nesse contexto, o autor argumenta que a criação do TBL é apenas o reconhecimento de uma transformação profunda no mundo, apoiada por sete revoluções, a saber:

- Mudança nos Mercados
- Valores
- Transparência
- Tecnologia do Ciclo de Vida
- Parcerias
- Tempo
- Governança Corporativa

Essas mudanças têm incentivado as organizações a se tornarem cada vez mais conscientes da necessidade de equilibrar suas atividades de maneira a gerar resultados ambientais, econômicos e sociais positivos para todos os seus *stakeholders*. O objetivo deste Caderno de Ideias é apresentar as considerações apontadas por Elkington ilustrando-as com casos de empresas que refletem essas transformações.

É preciso ressaltar, contudo, que a mudança não decorre somente da liderança das organizações, mas também por parte dos funcionários, sociedade civil e governos, que demandam cada vez mais produtos, processos e serviços que levem em consideração aspectos da sustentabilidade. Essa mudança de paradigma gera reflexos em diversas questões da gestão empresarial, como parcerias, engajamento com as partes interessadas, transparência, valores, dentre outros. Nas próximas seções cada uma dessas mudanças será delineada.

A MUDANÇA NOS MERCADOS

A primeira transformação apontada por Elkington (2004) é a mudança nos mercados. A livre competição nunca foi tão intensa, seja em nível nacional ou internacional, e as organizações que estiverem atentas às oportunidades que a sustentabilidade oferece são aquelas com maiores chances de sobrevivência. Com essa percepção, os negócios começam a levar a sustentabilidade em consideração em suas ações e investimentos. Ao mesmo tempo, as organizações se engajam cada vez mais em discussões que visam à transição para a chamada economia verde, um dos grandes destaques da conferência Rio+20. O caso da Natura, apresentado nesta seção, mostra algumas das iniciativas da organização que reflete essa mudança.

Outro sinal claro das mudanças que os mercados têm vivenciado é a criação de índices específicos de sustentabilidade nas bolsas de valores ao redor do mundo. Criado em 1999, o Índice Dow Jones de Sustentabilidade[1] é um bom exemplo. Apesar de não ser a única, é uma das instituições mais reconhecidas em âmbito internacional. O índice é revisto periodicamente e serve de ferramenta para os investidores que querem acompanhar o desenvolvimento das empresas mais comprometidas em questões socioambientais.

Já no Brasil, foi criado em 2005 o Índice de Sustentabilidade Empresarial[2] da Bovespa, com a percepção de que negócios que levam em consideração os pressupostos da sustentabilidade estão mais preparados para enfrentar riscos ambientais, econômicos e sociais no longo prazo. Diversos são os critérios utilizados nesses índices para a avaliação das empresas, mas a grande maioria leva em consideração políticas ambientais, sociais e de governança (ESG *polices*) em suas análises.

Outra questão significativa é a criação da primeira Bolsa Verde do Brasil[3], a BVRio, como um estímulo à criação de um mercado de créditos de carbono. Essa iniciativa é considerada parte da mudança necessária de uma economia baseada na transformação de recursos naturais para a proposta da economia verde, fundamentada em serviços ambientais.

Assim, a sustentabilidade no setor financeiro é, de fato, um sinal de que os mercados cada vez mais reconhecem a sustentabilidade como um diferencial que garante a viabilidade das atividades das empresas. Além disso, as discussões internacionais se voltam para a diminuição dos impactos negativos das organizações, rumo a uma economia cada vez mais verde.

Apesar de serem questões específicas, os exemplos do setor financeiro tornam tangível o processo de mudança que já vem ocorrendo e tendem a se intensificar nos mercados, com maior pressão da sociedade e governos para que as empresas atuem de maneira sustentável.

Caso 1 – Natura

A empresa Natura Cosméticos S.A. é uma empresa brasileira que historicamente tentou associar sua marca ao comprometimento com a preservação do meio ambiente. Ainda na década de 70 – com o início dos debates sistemáticos a respeito de sustentabilidade organizacional –, foi a primeira empresa do setor a disponibilizar seus produtos também em formato de refil.

Apesar de desde a sua criação ter a imagem associada a uma empresa sustentável, apenas em 2007 a Natura estruturou, a partir da sua linha de novos produtos "Ekos" e seu programa de Carbono Neutro, iniciativas concretas rumo à construção de um ambiente sustentável. Tais informações são detalhadamente abordadas no relatório da empresa para o Índice de Sustentabilidade Empresarial desde 2009 bem como em um estudo de caso divulgado no mesmo ano pela FDC.[1]

No que tange às práticas do programa de Carbono Neutro, destina-se a reduzir e compensar as emissões de gases de efeito estufa decorrentes da produção para além de uma maior preocupação com a atividade de extração de matérias-primas. Na produção da nova linha de produtos "Ekos" a Natura buscou mobilizar amplamente seus *steakholders* capazes de integrar o conhecimento científico e a sabedoria das comunidades tradicionais – inclusive incentivando a criação de Associações Regionais de Extratores de sua matéria-prima – promovendo, ao mesmo tempo, o uso sustentável da biodiversidade botânica criada de frutos exclusivos da flora brasileira para além da preocupação com a procedência adequada dessa matéria-prima. A linha Ekos ainda está presente no mercado e foi responsável, só em 2007, pelo lucro bruto de US$ 108 milhões, segundo o relatório do Índice.

Em busca de uma postura cada vez mais transparente, a empresa lançou em 2008 uma Tabela Ambiental, que na própria embalagem dos produtos detalha os percentuais de ingredientes de origem vegetal renovável. Com essa iniciativa, a Natura buscou sanar os rumores de que ainda utilizava testes animais nas etapas de desenvolvimento e produção de seus cosméticos. Sendo qualificada pelos Índices como transparente em seu novo processo produtivo e mercadológico, a empresa se tornou adequada às normas de segurança internacional, detendo as certificações e orientações NBR ISO 14001, NBR ISO 9001 e NBR ISO 26000 – respectivamente referentes a gestão ambiental, gestão de qualidade e diretrizes sobre responsabilidade social.

MUDANÇA NOS VALORES

A segunda revolução pela qual as organizações têm passado é a mudança nos valores. (ELKINGTON, 2004)

[1] http://www.sustainability-indexes.com
[2] http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&idioma=pt-br
[3] http://www.bvrio.org/site/

[4] O relatório da empresa referente ao ISE encontra-se disponível no site do índice (http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&idioma=pt-br).

Os valores são vistos como dados pela grande maioria das pessoas; contudo, eles se modificam a cada geração, sendo uma construção baseada em nossas experiências. Quando há mudança nos valores, as sociedades e as empresas enfrentam novos desafios, e somente aquelas preparadas para lidar com as questões advindas dos novos valores conseguem se perpetuar.

As questões ambientais e de direitos humanos têm ganhado relevância no cenário global, e muitas organizações têm enfrentado a força da opinião pública e da sociedade civil organizada. Um dos casos mais ilustrativos nessa questão é o da Nike, que nos anos 90 enfrentou acusações de trabalho infantil no Paquistão e Camboja. Desde então, a organização tem tomado medidas para diminuir o impacto negativo de suas atividades. A empresa, hoje, utiliza materiais recicláveis em suas embalagens, controla de perto os fornecedores, produz relatórios de sustentabilidade, dentre outras medidas que buscam reconquistar a confiança da comunidade internacional e melhorar sua reputação. Mesmo tendo ocorrido nos anos 90, não é raro observar situações similares nos dias atuais. Recentemente, a Zara foi acusada de trabalho escravo na Indonésia, gerando riscos de imagem, reputação e, ainda, boicote em diversas partes do mundo. Mais detalhes sobre o caso da Nike podem ser observados a seguir.

Esses casos mostram o despreparo de parte das organizações para lidar com essas questões. Reconhecendo tal incapacidade, as empresas começam a adotar um processo denominado autorregulação, que consiste na adoção de abordagens voluntárias, baseadas em incentivos, mercados e informação. Certificações, padrões internacionais, divulgação de informações e auditorias externas fazem parte do conjunto de iniciativas caracterizadas pela autorregulação. Quando se fala em autorregulação, contudo, significa dizer que essas iniciativas são voluntárias somente no sentido legal, já que cada vez mais a adoção dessas medidas garante a sobrevivência das organizações em um mercado cada vez mais competitivo, como vimos em nosso último artigo.

A autorregulação surge como uma tentativa de diminuir os riscos que as novas questões trazem às organizações, e mostram, ainda, que as empresas têm reconhecido que suas atividades são por demais complexas para serem tratadas somente dentro das empresas. Com o processo de globalização das mais diversas cadeias produtivas, controlar todos os fornecedores, materiais, processos e atividades que envolvem a confecção de um produto torna-se extremamente complexo. Ao mesmo tempo, as novas gerações, com seus valores, esperam que as empresas atuem de maneira a diminuir ao máximo os impactos negativos ambientais, econômicos e sociais de suas atividades.

Apesar de ser um desafio para muitas empresas, aquelas que lidam bem com essas novas questões adquirem vantagens competitivas, além de ganhos de imagem e reputação consideráveis. Lidar com os novos valores é, acima de tudo, reconhecer a necessidade da ação coordenada entre as diversas partes, sejam elas as ONGs, sociedades ou outras empresas.

Caso 2 - Nike

A partir de 1996, vieram à tona questionamentos éticos em torno de práticas da Nike em relação ao trabalho infantil, pagamento de salários justos, meio ambiente e segurança do trabalho. Diante da enorme retaliação internacional de organizações ligadas aos Direitos Humanos, bem como do próprio mercado, a empresa desenvolveu e colocou em prática um Código de Conduta que, entre outras coisas, prevê o trabalho em parceria com o governo e organizações não governamentais. O objetivo dessa iniciativa não é apenas reconstruir a imagem da organização, mas também combater problemas semelhantes na esfera internacional.

A campanha do refazer da marca se familiarizou no mundo como *Just do it* associado ao logotipo próprio da mesma no investimento e financiamento de projetos ligados principalmente ao desenvolvimento do esporte como alternativa educativa às crianças. Em paralelo, a Nike enfrentava críticas quando pediu imunidade a um processo de propaganda enganosa na Califórnia nos Estados Unidos, baseado no fato de que ela gozava dos direitos da Primeira Emenda – referentes à liberdade e à propriedade - como se a corporação fosse um ser humano. A disputa chegou até a Suprema Corte norte-americana, mas foi mandada de volta aos tribunais da Califórnia sem significativas resoluções; subsequentemente, a questão foi decidida fora dos tribunais.

novo comprometimento da marca. Em seguida, se apresentou como patrocinador oficial dos mais diversos times de futebol, e principalmente das Olímpiadas e Paraolimpíadas, a começar em 2004 em Atenas. Em sequência, colocou no mercado produtos esportivos-culturais, em parceria com a Apple, cujos lucros, como divulgados, foram revertidos por 3 anos ao Unicef. No que compunha a alteração de governança da empresa, incluiu-se a assinatura do Pacto Global das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável pelas empresas – já abordado.

Ainda em 2011, a Nike foi acusada por ativistas ambientais de comprar matéria-prima de fornecedores chineses, associados à poluição de rios com material tóxico. Apesar disso, a Nike tem se colocado cada vez melhor no ranking da Interbrand – que classifica as marcas segundo sua popularidade associada a programas sustentáveis e sociais, sendo chamadas popularmente de marcas verdes. Em última manifestação sobre as críticas históricas de sua postura, a empresa reconheceu o desafio de permanecer sustentável diante de um mercado tão competitivo, e aponta como decisiva a sua boa colocação no "ranking verde" com o posicionamento do seu presidente.

RUMO AO CAPITALISMO SUSTENTÁVEL – TRANSPARÊNCIA

As atividades das organizações têm sido acompanhadas cada vez mais de perto pela mídia e sociedade civil organizada, que apontam e divulgam ações que vão contra os pressupostos da sustentabilidade. Tal situação é uma decorrência da percepção de que as atividades das empresas devem gerar valor, isto é, devem ser coerentes com as necessidades, percepções e realidades das sociedades. Abaixo as iniciativas da TAM relacionadas à transparência são apresentadas.

Quanto maior for o interesse público nas atividades das organizações, maior será a pressão pela transparência nos processos dessas empresas. O setor de energia é um bom exemplo. Com atividades cujos ciclos de vida envolvem uma vasta gama de atores e partes interessadas, a transparência nos processos dessas empresas é o que dá legitimidade às suas operações.

Ao mesmo tempo em que existe maior pressão da sociedade para que as atividades das empresas tornem-se cada vez mais transparentes, algumas organizações já possuem iniciativas que visam à difusão e divulgação de suas atividades em prol da sustentabilidade. A produção de relatórios anuais de sustentabilidade é uma atitude que mostra a mudança do comportamento das empresas rumo à transparência de suas atividades. Como já falamos em outro artigo[5], em 2010, quase 80% das 250 maiores empresas do mundo reportaram suas performances em Responsabilidade Corporativa, Responsabilidade Social Empresarial, Cidadania Corporativa e correlatos.

Apesar de ser uma ferramenta que é construída, auditada e validada pela própria organização, a produção de relatórios indica certa predisposição da empresa em divulgar suas atividades e garantir a sustentabilidade de suas ações. Além disso, os relatórios de sustentabilidade têm sido cada vez mais acompanhados de perto pela comunidade e, caso haja alguma inconsistência de dados, tal situação é amplamente divulgada.

A transparência não é somente uma demanda cada vez maior da sociedade, mas também deve ser vista pelas diversas vantagens que gera para as organizações, como ganhos de reputação, legitimidade e abertura de diálogo claro com os diversos *stakeholders* que afetam ou se sentem afetados pelas atividades das empresas. A mudança na transparência vai ao encontro de outros aspectos da revolução rumo ao capitalismo sustentável. A mudança nos valores observada na sociedade mostra a inserção de novas questões, como meio ambiente e direitos humanos, que devem ser acompanhadas e geridas, levando as organizações a também serem mais transparentes nesse processo. Além disso, a mudança nos mercados gera incentivos para que as organizações atuem de maneira a divulgar suas atividades, até mesmo para serem incluídas nos índices de sustentabilidade das Bolsas de Valores, obterem certificações e selos voltados à sustentabilidade e qualidade.

Caso 3 - TAM

A empresa TAM Linhas Áreas foi apontada entre as dez empresas mais comprometidas com a transparência em suas práticas pelo estudo "Transparency International" (T&D), realizado pela área de escore de governança corporativa da fundação de pesquisa Standard & Poor's (S&P). Tais dados são relativos ao período de junho a outubro de 2011. O estudo focou na análise de 105 das maiores multinacionais do mundo, por meio da avaliação de seus programas de combate à corrupção e subornos apontados em relatórios sobre resultados financeiros e pagamentos de taxas de cada país. Juntas, as 105 companhias estudadas valem mais de 11 trilhões de dólares e exercem influência sobre a vida das pessoas em mais de 200 países, segundo informações do estudo.

[5] http://www.fdc.org.br/pt/blog_sustentabilidade/Lists/Postagens/Post.aspx?List=2733bf01-fd43-452a-bdf3-628d7296abbb&ID=34

A análise da transparência das informações, que classificou tão bem a empresa TAM, levou em conta os dados incluídos nas principais fontes de informações públicas: relatórios anuais, divulgação de informações nos sites das empresas e relatórios publicados nos sites das entidades reguladoras do mercado de capitais. Para a S&D de pesquisa, essa influência pode ser uma fonte de inovação e prosperidade, mas, quando mal utilizada, pode resultar em estagnação econômica, pobreza e desigualdade. Ao que aponta ainda o estudo, empresas transparentes são mais propensas a prevenir uma crise financeira. Essa constatação, segundo o relatório, permite aos investidores a chance de tomarem decisões sólidas e influenciarem o comportamento da companhia, complementando que a transparência reduz a oportunidade de mau uso do dinheiro público.

A fim de fortalecer a imagem de empresa transparente, a TAM consolida sua estratégia de alcance de um novo público consumidor de seus serviços, a classe C. A estratégia da organização é a de se mostrar como uma empresa que acarreta valor ao seu corpo produtivo, e principalmente a seus usuários. Tal transparência se dá na aproximação que a empresa fez com a mídia na divulgação do interesse de ampliar seus clientes usuais, por meio de parcerias rumo a esse "novo estrato social". A TAM passou a fazer uso das empresas populares Casas Bahia e o Centro de Tradições Nordestinas no Rio de Janeiro, na tentativa de deixar seus produtos mais próximos do público dessas lojas, por meio de programas de "educação financeira para o lazer", como a própria nomeou. Tal iniciativa educativa se fez por meio de cartilhas de linguagem didática sobre os procedimentos técnicos de voo – apontados como maior dificuldade desse novo público, por pesquisas internas à TAM. Para além dessas iniciativas, foram feitos e divulgados virais, ou seja, vídeos de colaboradores da empresa, por meio das redes sociais, apresentando a Companhia com o objetivo de criar uma identificação com o público-alvo.

TECNOLOGIA DO CICLO DE VIDA

Até pouco tempo atrás, as empresas se limitavam a avaliar os impactos econômicos de seus produtos. Com a percepção de que a sua cadeia produtiva pode causar impactos negativos significativos, as organizações começam a avaliar também todo o processo de produção dos produtos, desde a extração da matéria-prima até a destinação final. Esse processo é o que se chama de avaliação do ciclo de vida.

As organizações se apoiam em algumas metodologias que permitem avaliar o ciclo de vida em suas diversas fases. Uma diretriz interessante é fornecida pela norma NBR ISO 14040/2001, voltada para a gestão ambiental e avaliação do impacto do ciclo de vida. Nessa metodologia, a análise passaria por quatro etapas:

1. Definição do Escopo e Objetivo – Os ciclos de vida dos produtos são cada vez mais complexos, atravessando diversas regiões do globo. Definir o que é exatamente o objeto de estudo e o que deve ser avaliado é passo essencial para que a avaliação não fique solta em uma gama enorme de informações.
2. Análise de Inventário de Ciclo de Vida – Feitas as definições iniciais, é preciso levantar os impactos potenciais de cada uma das fases do ciclo de vida do produto. Nessa etapa, poderia ser levantada, por exemplo, a quantidade de CO_2 emitida na fase de extração de diversas matérias-primas de um produto. Grande parte dos processos e produtos já possui esse tipo de informação, disponível em bases de dados específicas.
3. Avaliação do Impacto de Ciclo de Vida – Com o levantamento dos materiais e impactos decorrentes de sua produção, uso e descarte, avalia-se o impacto do ciclo de vida de determinado produto.
4. nterpretação – Sabendo-se do impacto gerado na produção e uso de determinado produto, é possível interpretar os dados e buscar formas de diminuir os impactos negativos observados, ao realizar comparações entre diversos materiais e processos.

A avaliação do ciclo de vida é muito mais complexa do que foi possível demonstrar neste artigo, mas é interessante observar que as organizações atentam cada vez mais para os impactos do ciclo de vida de seus produtos e buscam formas de diminuição dos impactos observados. Um caso interessante é o da Coca-Cola na avaliação do ciclo de vida de um de seus produtos, a água Crystal. A seguir esse caso será delineado. Essa situação decorre de um misto de busca por legitimidade, transparência, melhoria na imagem e reputação e, ainda, economia e maior eficiência na utilização de matérias-primas. Com a avaliação do ciclo de vida também é possível verificar

os impactos ocasionados pelos diversos fornecedores envolvidos na fabricação de determinado produto, o que pode ser usado no desenvolvimento de toda a cadeia produtiva.

Caso 4 – Coca-Cola Company Brasil (Água Crystal)

Por perceber a infinidade de resíduos gerados pelo plástico dos seus produtos, a Coca-Cola Company Brasil inovou em um de seus produtos, a Água Crystal. A empresa lançou em 2010, durante o festival de música e sustentabilidade ocorrido no interior paulista – SWU –, uma nova embalagem da marca, renomeada Crystal Eco. A garrafa Eco, também chamada de "crushable", traz a possibilidade de redução do plástico, na medida em que pode ser torcida pelo consumidor, diminuindo em torno de 30% o volume da mesma, facilitando assim o transporte e a reciclagem. A iniciativa da empresa de modificar as garrafas é resultado de uma das resoluções de gestão ambiental da ISO 14001, que refletiu a Lei da Política Nacional do Meio Ambiente (Lei nº. 6.938/81). A lei em questão responsabiliza as empresas pelo transporte e destino adequado ao "lixo da marca".

Com isso, a nova garrafa é produzida a fim de manter a sua performance mecânica, porém utilizando 20% menos PET que as versões anteriores e até 30% do PET feito a partir da cana-de-açúcar. Ao mesmo tempo, utiliza a tecnologia PlantBottle, que tem origem no etanol da cana-de-açúcar, e não no petróleo, reduzindo também as emissões de carbono.

O diretor de Marketing da empresa, Rodrigo Campos, afirma que a iniciativa é fruto do entendimento do desenvolvimento sustentável, levando em conta todos os processos, desde a fabricação até o descarte de embalagem. Para tanto, justificou a escolha de lançar o "novo" produto no evento SWU, visando a levar a preocupação ambiental aos jovens. O produto conta com o apoio de entidades como o Instituto Akatu, a Conservação Internacional, a SOS Mata Atlântica e o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), cujas marcas estão estampadas no rótulo da garrafa.

Com o objetivo de manter o Brasil como campeão de reciclagem, a empresa busca continuadamente instalar postos de recolhimento para as "garrafas torcidas". Para além do produto Crystal, faz parte da política da Coca o retorno da comercialização de outras embalagens retornáveis, tais como para seus refrigerantes.

PARCERIAS

Organizações que antes competiam começam a enxergar novas formas de parcerias com o objetivo de alcançar o sucesso. A troca de experiências e expectativas favorece a inovação e a busca por soluções aos desafios percebidos pelos gestores.

Um exemplo interessante é o que tem ocorrido no âmbito dos centros de desenvolvimento e de referência da própria Fundação Dom Cabral. Criados com o objetivo de desenvolver e disseminar conhecimento de gestão em diversos temas, os centros geram um ambiente no qual empresas de diversos setores se reúnem em uma arena comum para tratar de desafios e avaliar as suas atividades e processos.

Especificamente no Centro de Desenvolvimento da Sustentabilidade na Construção, encontros mensais são realizados com suas empresas associadas para a discussão de temas relacionados à gestão responsável no setor e maneiras de influenciar o mercado de construção sustentável. Nesse contexto, é clara a necessidade de se buscarem alternativas em conjunto para situações que favorecem todo o setor. Apesar de serem essencialmente competidoras, nesses encontros, as organizações buscam maneiras de cooperação em problemas e dificuldades comuns. Situações similares também acontecem em outros centros de referência da FDC, como o Centro de Referência em Gestão Responsável para a Sustentabilidade, Centro de Referência em Inovação Minas, Centro de Referência em Inovação Nacional, dentre outros.

Também é possível se pensar em parcerias de diversas naturezas, especialmente com relação a problemas de direitos humanos e meio ambiente, desafios complexos que exigem grande articulação e conhecimentos específicos. Em muitas situações, as organizações não possuem o conhecimento e a expertise necessários para lidar com essas questões e acabam recorrendo a parcerias com esse objetivo.

Um exemplo recente é a parceria entre a Shell e a Cosan para lidar com questões de energia sustentável. As duas organizações criaram a Raízen, empresa brasileira responsável pela produção de 2,2 bilhões de litros de etanol por ano. Essa parceria reflete a tendência das organizações de cooperarem em questões as quais não dominam, mas as enxergam como estratégicas para a sustentabilidade de suas operações. Mais detalhes podem ser observados no caso a seguir.

Quando levamos em consideração o cenário competitivo do mercado tradicional, exemplos como esse são difíceis de serem observados. O aumento desse tipo de parceria deixa clara a mudança que tem ocorrido dentro do sistema capitalista rumo a um capitalismo sustentável.

Caso 5 – Raízen

A marca Raízen é fruto da união de duas forças do setor sucroalcooleiro formada pelas empresas Cosan e Shell. A empresa, no desejo de ser reconhecida globalmente pela excelência no desenvolvimento, produção e comercialização de energia sustentável, inclui em seus projetos a cogeração de eletricidade e a distribuição de combustiveis.

Tal fusão foi realizada assumidamente com o objetivo central de solucionar os mais diversos problemas que as duas empresas já tinham com *stakeholders*. No surgimento de uma nova marca, o setor de estratégia e sustentabilidade da nova empresa acredita facilitar as negociações, principalmente na resolução do problema enfrentado pela Cosan com a reserva indígena Guyraroká, que decorre desde 2002.

Com pouco tempo de existência, a Raízen confimou recentemente um acordo com a Fundação Nacional do Índio (FUNAI), no qual se compromete a não mais comprar cana-de-açúcar cultivada em áreas pertencentes a comunidades indígenas. A decisão ocorre em meio à polêmica envolvendo a reserva indígena, pertencente à tribo Guarani, no Mato Grosso do Sul. Em maio de 2008, a Cosan foi acusada pelo Ministério Público (MP) de adquirir cana-de-açúcar cultivada ilegalmente na reserva indígena, que havia sido delimitada um ano antes.

Na ocasião, a Cosan negou que era proprietária de lavouras localizadas na comunidade, mas admitiu que comprava a matéria-prima desde 2002 de um fornecedor da região. Por mais de uma década, as propriedades, que pertenciam legalmente à União, foram objeto de ferrenha disputa entre empresários e índios. Na denúncia, o MP também pedia que fossem vetadas as linhas de financiamento público à Cosan e a outras empresas que comprassem ou cultivassem matérias-primas de áreas indígenas demarcadas.

Com a negociação através de uma nova marca, a Cosan se comprometeu a não mais comprar cana-de-açúcar cultivada em áreas pertencentes a comunidades indígenas. Essa resolução com o MP deu início à consolidação da estratégia da fusão de, para além de cuidar da imagem, estruturar de maneira adequada a produção e a distribuição de tecnologia e energia.

MUDANÇA NA PERCEPÇÃO DO TEMPO

O planejamento das empresas em um contexto de capitalismo sustentável deve considerar o longo prazo, ao pensar em décadas, gerações ou até mesmo séculos à frente. Essa mudança se justifica com a percepção de que os recursos naturais são cada vez mais escassos, ao mesmo tempo em que a população do planeta chegará a 9 bilhões de pessoas até 2050. Nesse cenário, a busca por soluções e alternativas que visem à diminuição dos impactos negativos das atividades humanas é constante. As organizações que não estiverem preparadas para lidar com os processos e produtos que surgirão com esse fim tendem a sucumbir, o que torna a visão de longuíssimo prazo central para o sucesso das empresas.

A utilização de cenários ou visões alternativas do futuro são formas com as quais as organizações podem expandir seus horizontes de tempo e se preparar para lidar com as mais diversas situações. Nesse contexto, o WBCSD[5], representado no Brasil pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), lançou o projeto Visão 2050, em parceria com 29 de suas empresas-membro. O objetivo da pesquisa é apontar os potenciais desafios, cenários e oportunidades que as organizações enfrentarão até 2050. Apesar de ser um estudo amplo, que aborda questões gerais, ele serve como diretriz para que as organizações compreendam os possíveis cenários que estão por vir e, consequentemente, comecem a se preparar para atuar da melhor forma possível.

Outro exemplo interessante de iniciativa que corrobora a mudança proposta na percepção do tempo pelas organizações é realizada pela BASF. A iniciativa "We Create Chemistry"[6] reconhece os desafios que a empresa enfrentará até 2050 e deixa clara a estratégia da empresa em três grandes temas: recursos naturais, meio ambiente e clima; alimentos e nutrição; e qualidade de vida. Outro caso interessante é o da própria FDC, que possui um planejamento para 2026, detalhado no caso a seguir.

Um impacto importante da mudança na percepção do tempo por parte das organizações acontece nos investimentos realizados pelos grandes bancos. As empresas que se mostrarem mais preparadas para lidar com as novas questões e processos nos diversos cenários considerados tendem a atrair mais

[5] http://www.wbcsd.org/vision2050.aspx
[6] http://www.basf.com.br/default.asp?id=6885

investimentos. Assim, a mudança para um planejamento de longuíssimo prazo nas organizações é central em um cenário de capitalismo sustentável.

Caso 6 – Fundação Dom Cabral

Ao perceber uma mudança no que tange ao cenário da educação executiva, a Fundação Dom Cabral (FDC), a partir de 2005, cria um planejamento estratégico de longo prazo, visando a 2026. Tal iniciativa nasce da percepção da FDC do crescimento da economia global e de suas consequências na geopolítica global, como ascensão da China e a desfronteirização observada no cenário internacional dada às novas tecnologias. As implicações desse ambiente impactam no meio empresarial, com o surgimento de organizações cada vez mais voltadas para o cenário internacional. Dessa forma, a FDC formaliza seu Planejamento 2026 como resposta a essas mudanças.

O Planejamento tem como foco principal o desenvolvimento interno - diante dos desafios estratégicos prospectados -, a internacionalização, a geração de conhecimento e o desenvolvimento da organização. Tais focos são fundamentados no imperativo de realização de sua missão de "contribuir com o desenvolvimento "sustentável" da sociedade, por meio da educação e capacitação de executivos, empresários e empresas", diferenciando-se pela qualidade das soluções educacionais oferecidas e pelo compromisso com os valores éticos e o desenvolvimento sustentável. Assim, a identidade da FDC orienta a implementação dessa estratégia.

Com o planejamento nesses eixos, a organização, no período de 20 anos, deve superar o ritmo de crescimento do Brasil e de sua inserção internacional, gerando uma contribuição efetiva e influenciando positivamente no desenvolvimento do país e da sociedade. Para isso, entende por:

Internacionalização da FDC: Presença nas principais regiões do mundo, respondendo às necessidades globais de educação de executivos e empresas multinacionais, com soluções de alto valor agregado.

Execução direta de seus programas em infraestruturas multilocalizadas próprias ou de rede de aliados, dependendo das circunstâncias e programas multinacionais de educação a distância (EaD).

Participação na concepção e gerenciamento de uma das grandes cadeias mundiais de educação executiva.

Ampliar as alianças internacionais, em pé de igualdade, como caminho natural para se internacionalizar (ex.: Aliança na China).

Preservar o nome da FDC (substituindo Fundação Dom Cabral por FDC Executive Development Center, p. ex.) e a imagem mundial da sua marca, sempre a divulgando.

Geração do Conhecimento:

Desenvolver sua capacidade de integração do conteúdo com a prática empresarial, dispondo de especialistas nessa integração, concebendo métodos de aplicação do conhecimento (ex. projetos aplicativos) e mantendo mecanismos para sustentar essa integração (ex. parcerias empresariais).

Antecipação e peso no desenvolvimento de novos conteúdos essenciais para a educação do executivo do futuro (sustentabilidade, ética, governança etc.).

Desenvolvimento de produtos diferenciados e inovadores no novo cenário do mercado internacional de educação executiva.

Desenvolvimento da Organização:

Criar um contexto organizacional, orientado por princípios e valores, que propicie o aprendizado permanente e compartilhado, que assegure a autonomia responsável para empreender e inovar, que estimule o permanente desenvolvimento, que viabilize a renovação das pessoas e equipes e crie internamente um sentimento de comunidade.

Desenvolver a governança corporativa e a gestão empresarial, com ênfase na preparação de sucessores e no planejamento da sucessão gradativa, para não comprometer a sustentação e continuidade da instituição no longo prazo.

Estabelecer base sólida de pessoal e cultura internacionais para crescer e se desenvolver: tendo bons professores estrangeiros, pagando salários competitivos internacionalmente, tendo profissionais dos países em que atuar, visando ao entendimento de suas culturas e mercados e sendo capaz de se comunicar correntemente no idioma inglês.

Fazer movimentos consistentes e progressivos de certificação internacional de seus processos e produtos e gradativamente tornar-se referência internacional.

Gerar recursos financeiros operacionais e não operacionais:

Utilizar a mais avançada tecnologia de informação e comunicação.

Assim, a FDC mostra a sua preocupação com as mudanças observadas no cenário internacional, especialmente com relação à mudança na percepção do tempo.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

A revolução da governança é uma confluência de todas as outras. Vimos até agora que as empresas têm sentido mudanças nos mercados, valores, transparência, tecnologia do ciclo de vida, parcerias e na percepção do tempo. Todos esses movimentos levam a uma reorganização da governança corporativa, incentivando as empresas a adotarem uma postura mais crítica com relação à sua própria existência e propósitos.

Perguntas como "qual deve ser o balanço ideal entre os interesses dos *shareholders* e *stakeholders*?"; "como balancear questões econômicas, sociais e ambientais?" são cada vez mais esperadas. As empresas, quando realizam esse tipo de questionamento, muitas vezes se sentem desamparadas com os desafios que a sustentabilidade representa. De fato, para que o capitalismo sustentável seja um cenário real, é preciso que haja mudança no DNA das organizações, e não somente em processos e *design* de produtos, o que aumenta ainda mais o desafio. Justamente por ser uma questão complexa, a sustentabilidade demanda que a organização possua um sistema de governança corporativa que leve em consideração todas as mudanças que vêm ocorrendo no cenário internacional.

Afirmar que uma organização é sustentável é uma tarefa arriscada, uma vez que o próprio conceito de sustentabilidade abrange diversos aspectos. Contudo, diversas tentativas de se avaliar a sustentabilidade na governança corporativa das empresas têm sido feitas. No âmbito do Núcleo Petrobras de Sustentabilidade da FDC, está sendo realizada uma pesquisa com o objetivo de avaliar em qual estágio de sustentabilidade as empresas brasileiras se encontram. Dessa forma, será possível identificar a sustentabilidade em diversos níveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como vimos, as organizações têm sentido as mudanças do cenário internacional, e consequentemente modificado a maneira como atuam em seus mercados e cadeias produtivas. A sustentabilidade faz parte cada vez mais da estratégia das organizações, situação essa que tende a levar o capitalismo a um estágio de capitalismo sustentável. Elkington (2004) classifica essas mudanças como verdadeiras revoluções apontando sete grandes pontos nos quais as organizações têm modificado a sua atuação:

- Mudança nos Mercados
- Valores
- Transparência
- Tecnologia do Ciclo de Vida
- Parcerias
- Tempo
- Governança Corporativa

Neste caderno de ideias a contextualização de cada um desses cenários foi buscada, além de terem sido apontados casos de organizações que se enquadram em cada um dos aspectos colocados. Contudo, o tema não está de maneira nenhuma esgotado, e a cada dia novas organizações se conscientizam da necessidade de modificar sua gestão de maneira a responder a essas transformações. Parte do conteúdo aqui apresentado se encontra disponível no Espaço de Diálogo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral, no link: http://www.fdc.org.br/pt/blog_sustentabilidade/default.aspx

REFERÊNCIAS

ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&idioma=pt-br>. Acesso em: 27 jun 2012

Dow Jones Sustainability Index. Disponível em: <http://www.sustainability-indexes.com/> . Acesso em: 28 jun 2012

Natura. Disponível em: <http://www.natura.net/br/investidor.html>. Acesso em: 28 jun 2012

Nike. Disponível em: < http://www.angelfire.com/art/antinike/>. Acesso em: 28 jun 2012

TAM. Disponível em: < http://www.tam.com.br/b2c/vgn/v/index.jsp?vgnextoid=928e1f1e004ca210VgnVCM1000009508020aRCRD&v-locale=pt_BR >. Acesso em: 28 jun 2012

Coca Cola Company. Disponível em: < http://www.cocacolabrasil.com.br/release_detalhe.asp?release=259&Categoria=30>. Acesso em: 28 jun 2012

Raízen. Disponível em: < http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2012/06/120613_raizen_indios_lgb.shtml>. Acesso em: 28 jun 2012

ELKINGTON, John. **Enter The Triple Bottom Line**. 2004. Disponível em: <http://kmhassociates.ca/resources/1/triple%2520Bottom%2520Line%2520a%2520history%25201961-2001.pdf> Acesso em: 26 abr. 2012