

ESTADO DA GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE NO BRASIL: SETORES MAIS E MENOS DESENVOLVIDOS

Lucas Amaral Lauriano; João Henrique Dutra Bueno, Heiko Spitzack

INTRODUÇÃO

Em 2014, o Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral lançou a segunda edição da pesquisa Estado da Gestão para a Sustentabilidade no Brasil, com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento da sustentabilidade corporativa no país. O estudo foi realizado através de um questionário quantitativo online,

disponibilizado entre os meses de abril e maio de 2013. As perguntas feitas aos respondentes se dividem em sete diferentes blocos de questões, aglomeradas de acordo com o propósito de cada questionamento. No Quadro 1, é possível observar os sete grandes assuntos considerados na avaliação.

Conceito de sustentabilidade	Como as organizações enxergam e definem a sustentabilidade?
Intenção estratégica	Qual é o objetivo da sustentabilidade nas empresas e o que elas tentam alcançar?
Estrutura	Como as responsabilidades para a sustentabilidade são geridas e estruturadas internamente?
Capacidade de resposta	A empresa consegue responder aos desafios relacionados à sustentabilidade?
Relacionamento com stakeholders	Como as empresas se engajam com suas partes interessadas?
Transparência	As questões ambientais, econômicas e sociais são mensuradas e reportadas?
Liderança	Os gestores apoiam e lideram a sustentabilidade na empresa?

A pesquisa contou com a participação de 602 profissionais de mais de 400 empresas de todas as regiões brasileiras e setores da economia, como pode ser observado nas Figuras 1 e 2.



Figura 1– Respondentes subdivididos por região
 Fonte: LAURIANO; BUENO; SPITZECK, 2014.

Setor de Atuação

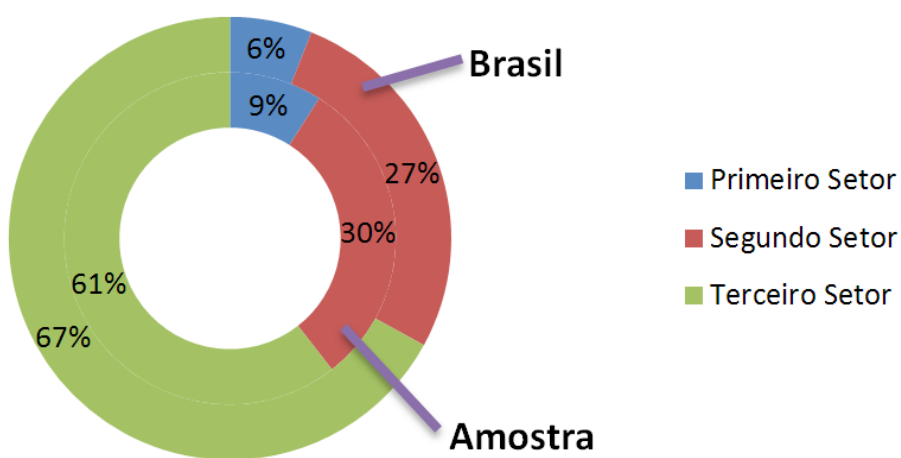


Figura 2– Respondentes subdivididos por setores da economia
 Fonte: LAURIANO; BUENO; SPITZECK, 2014.

Com as respostas coletadas, é possível a realização de inúmeras análises, ao se levar em consideração características dos respondentes, empresas, ou respostas específicas em cada um dos blocos considerados. Neste Caderno de Ideias, o objetivo é verificar quais setores de atividade econômica possuem a percepção mais desenvolvida

da sustentabilidade e quais apresentam maior necessidade de desenvolvimento.

Para a realização dessa avaliação, somente os setores com o mínimo de 10 respondentes do questionário aplicado foram considerados. No total, obtiveram-se 18 setores com um número suficiente de respondentes¹:

Setor		Quantidade de Respondentes
1	Administração pública, defesa e seguridade social	22
2	Agronegócio	13
3	Atividades profissionais, científicas e técnicas	16
4	Bancos	14
5	Construção	75
6	Educação	47
7	Energia	37
8	Informação e comunicação	15
9	Materiais de construção e decoração	12
10	Mineração	34
11	Outras atividades de serviço ²	78
12	Papel e celulose	26
13	Química e petroquímica	10
14	Saúde	30
15	Tecnologia – software e serviços	24
16	Transportes	13
17	Varejo	16
18	Veículos	29
TOTAL		511

A partir dessa divisão da amostra, cada um dos grupos de perguntas utilizados na pesquisa Estado da Gestão para a Sustentabilidade no Brasil foi comparado, buscando identificar aqueles setores nos quais a gestão para a sustentabilidade está mais desenvolvida e aqueles em que ainda há necessidade de maiores esforços. Foi feita ainda uma avaliação com perguntas específicas, totalizando 22 questões-chave do questionário.

Na próxima seção, os principais resultados encontrados serão apresentados, para que, em seguida, algumas considerações sejam feitas. Por fim, algumas implicações para a gestão empresarial serão discutidas, e os próximos passos e oportunidades de estudo, comentados.

¹ Na pesquisa “Estado da Gestão para a Sustentabilidade no Brasil – 2013”, foram considerados 34 setores de atividades no total

² Esse setor incorpora empresas com atividades como consultoria, alguns serviços de engenharia e arquitetura, institutos, sindicatos, federações e alguns serviços de comunicação.

AVALIAÇÃO DOS SETORES DE ACORDO COM O BLOCO DE PERGUNTAS

Ao considerar os sete grandes blocos de perguntas utilizadas e separar a amostra de acordo os setores, foi possível observar as médias de cada divisão da amostra. Para facilitar a visualização, utilizou-se uma escala de cor, na qual a maior média apresenta coloração verde, e a menor, vermelha. As médias intermediárias apresentam tons de verde, amarelo e vermelho. Nas Tabelas a seguir, os resultados são apontados:

Aspecto/Setor	Setores																		
	Administração pública, defesa e seguridade social	Agronegócio	Atividades profissionais, científicas e técnicas	Bancos	Construção	Educação	Energia	Informação e comunicação	Materiais de construção e decoração	Mineração	Outras atividades de serviço	Papel e celulose	Química e petroquímica	Saúde	Tecnologia – software e serviços	Transportes	Varejo	Veículos	Média Brasil
Conceito de sustentabilidade	6	5,95	5,86	6,05	5,84	5,89	6,05	5,89	5,82	5,96	6,01	6,32	6,2	6,04	5,83	5,91	5,73	6,19	5,96
Intenção estratégica	5,17	4,93	5,44	5,39	5,16	5,34	5,63	5,73	5,45	6,14	5,46	6,58	5,97	5,53	5,56	5,42	4,88	5,39	5,49
Estrutura	3,93	4,11	4,12	5,17	4,74	4,67	4,99	4,47	4,16	5,76	4,66	6,26	5,58	4,37	4,86	4,92	4,1	4,57	4,3
Capacidade de resposta	2,51	3,92	3,98	4,13	4,45	3,98	5,06	4,45	4,42	5,18	4,33	5,98	5,65	3,61	4,56	4,1	3,83	5,21	4,45
Relacionamento com stakeholders	3,34	3,79	3,47	3,98	4,46	4,5	4,4	4,34	4	4,92	4,34	5,77	4,76	4,33	4,71	3,93	4,32	4,75	4,32
Transparência	3,4	3,12	4,43	3,98	4,29	4,47	4,8	4,52	3,71	5,51	4,15	5,78	5,53	3,83	4,53	3,77	3,81	4,36	4,33
Liderança	2,84	3,15	3,88	5,04	4,28	4,38	4,53	4,43	3,79	5,81	4,19	5,87	5,75	3,12	4,52	4,31	2,5	4,45	4,31

Nota mínima: 1
Nota máxima: 7

Ao se avaliarem perguntas específicas, a tendência dos dados continua a mesma:

Perguntas / Setor	Administração pública, defesa e seguridade social	Agronegócio	Atividades profissionais, científicas e técnicas	Bancos	Construção	Educação	Energia	Informação e comunicação	Materiais de construção e decoração	Mineração	Outras atividades de serviço	Papel e celulose.	Química e petroquímica	Saúde	Tecnologia - software e serviços	Transportes	Varejo	Veículos	Média Brasil
	Muitas empresas fazem muito mais por suas comunidades do que se sabe ou se comenta.	3,95	5	3,75	5,29	4,29	3,98	4,92	4,2	4,25	5	4,19	5,5	4,9	4,87	4,04	4,69	4,56	5
A sustentabilidade deveria ser totalmente voluntária - não deveria ser regida por leis/regulações.	2,95	3,85	3,13	2,71	3,23	2,91	3,35	2,8	4,08	3,06	3,92	4,31	4,5	3,33	4,17	3,69	3,13	4,52	3,47
A sustentabilidade faz uma contribuição tangível para o resultado líquido da empresa.	5,23	4,85	5,75	5,5	5,24	5,45	5,68	6,13	5,33	5,62	5,6	6	5,8	5,43	5,33	5	4,88	5,76	5,44
A maioria das empresas promove a sustentabilidade, porém não está verdadeiramente engajada nela.	4,32	4,46	4,75	5,5	5,04	5,17	5,41	4,67	5,83	4,56	4,69	4,69	5,3	5,07	4,67	4,62	4,81	5,28	4,93
Faz parte das tradições e valores de nossa empresa.	4,32	4,54	5,25	5,64	5,48	5,51	5,3	5,53	5,08	6,24	5,45	6,65	5,9	5,1	5,83	5,31	4,5	4,72	5,4
Faz parte de nossa estratégia de negócios.	4,82	4,61	5,82	5,93	5,4	5,36	5,76	5,8	5,5	6,56	5,96	6,62	6,2	5,07	5,42	5,38	4,56	5,34	5,6
Permite-nos participar do debate sobre políticas públicas.	5,37	4,77	5,38	5	4,43	5,06	5,59	5,53	5,08	5,68	5,27	6,38	6,2	5,33	5,04	5,69	4,19	5,45	5,22

Perguntas / Setor	Administração pública, defesa e seguridade social	Agronegócio	Atividades profissionais, científicas e técnicas	Bancos	Construção	Educação	Energia	Informação e comunicação	Materiais de construção e decoração	Mineração	Outras atividades de serviço	Papel e celulose	Química e petroquímica	Saúde	Tecnologia – software e serviços	Transportes	Varejo	Veículos	Média Brasil
	A sustentabilidade é parte integrante do nosso processo de planejamento empresarial.	4,27	4,31	4,44	5,86	5,08	4,83	5,16	4,8	4,9	5,91	5,14	6,46	6	4,4	5,21	5	3,94	4,41
Temos uma pessoa ou uma equipe responsável por questões de sustentabilidade.	3,95	3,84	4,5	5,79	5,03	4,74	5,7	4,67	4	6,35	5,04	6,69	5,6	4,13	5,13	5	3,63	4,48	4,98
Temos políticas e regulamentos sobre sustentabilidade.	4,27	3,62	3,69	5,71	4,77	4,34	5,22	4,47	4,17	6,47	4,46	6,27	5,9	4,1	4,46	5,08	3	4,31	4,72
Acompanhamos o que nossos competidores estão fazendo com relação a produtos e oferta de serviços sustentáveis.	2,55	3,85	4,25	4,5	4,79	4,23	5,27	4,23	4,75	5,5	4,63	5,96	5,6	3,87	4,79	4,69	4,06	5,59	4,7
Investimos recursos em P&D em novos produtos e serviços sustentáveis.	2,23	3,23	3,69	3,71	3,75	3,47	5,11	4,07	4,25	5,5	3,88	5,5	5,8	3,07	4,33	3,62	2,75	4,79	4,12

Perguntas / Setor	Administração pública, defesa e seguridade social	Agronegócio	Atividades profissionais, científicas e técnicas	Bancos	Construção	Educação	Energia	Informação e comunicação	Materiais de construção e decoração	Mineração	Outras atividades de serviço	Papel e celulose	Química e petroquímica	Saúde	Tecnologia – software e serviços	Transportes	Varejo	Veículos	Média Brasil
	Discutimos com os colaboradores a sustentabilidade na empresa.	3,23	3,38	4,38	4,86	4,75	4,57	4,95	4,6	3,5	5,53	4,94	6,23	5,3	4,17	4,42	4,54	4,06	4,21
Discutimos a sustentabilidade fora da empresa, com as partes interessadas (e.g., fornecedores, clientes, reguladores, ONGs etc.).	3,05	4,15	4,88	4,29	4,95	4,32	5,03	4,53	4,08	5,38	4,87	6	5,3	3,7	4,25	4,15	3,63	4,52	4,62
Apoiamos práticas de equilíbrio da vida profissional com a vida privada para todos os colaboradores, incluindo os terceirizados.	4	4,31	4,5	5	4,75	4,85	5,05	4,8	3,33	5,18	4,96	5,69	4,9	4,87	5,21	3,92	4,5	5,14	4,86
Remuneramos e/ou reconhecemos os colaboradores por ideias que resultam em benefícios econômicos, sociais e ambientais.	3,5	3,31	3,25	3,93	4,47	3,87	4,51	4,4	3,42	5,47	4,44	6,5	5,2	4,2	5,21	4,23	3,13	5,97	4,51

Perguntas / Setor	Administração pública, defesa e seguridade social																		
	Agronegócio			Atividades profissionais, científicas e técnicas			Bancos		Construção		Educação								
Perguntas / Setor	Energia																		
	Informação e comunicação																		
Perguntas / Setor	Materiais de construção e decoração																		
	Mineração																		
Perguntas / Setor	Outras atividades de serviço																		
	Papel e celulose																		
Perguntas / Setor	Química e petroquímica																		
	Saúde																		
Perguntas / Setor	Tecnologia – software e serviços																		
	Transportes																		
Perguntas / Setor	Varejo																		
	Veículos																		
Perguntas / Setor	Média Brasil																		
	Medimos o impacto de nossas iniciativas sociais sobre os negócios.	3,41	2,62	2,94	3,71	4,09	4,23	4,49	4,33	3,5	5,35	3,88	5,65	5,4	4,07	4,46	3,62	4	4,03
Medimos o impacto de nossas iniciativas ambientais sobre os negócios.	3,23	3,23	3,56	3,71	4,59	4,04	4,86	4,67	3,92	5,79	4,05	5,65	5,9	3,73	4,63	4	3,5	5,03	4,37
Medimos o impacto social de nossas iniciativas sociais.	3,5	3,15	3,19	3,93	3,96	4,53	4,51	4,87	3,33	5,26	4,04	5,85	5,2	3,9	4,54	3,38	4,19	3,93	4,23
Relatamos ao público as questões de sustentabilidade.	3,45	3,46	4,06	4,57	4,52	5,06	5,35	4,2	4,08	5,62	4,63	5,96	5,6	3,63	4,5	4,08	3,56	4,45	4,56
O CEO lidera a agenda da sustentabilidade dentro da empresa.	2,73	3,15	4,38	5,29	4,43	4,38	4,76	4,73	3,75	5,85	4,47	5,69	5,5	3,23	4,46	4,62	2,88	4,55	4,28
Nosso conselho analisa e aprova nosso programa de sustentabilidade.	2,95	3,15	3,38	4,79	4,13	4,38	4,3	4,13	3,83	5,76	3,91	6,04	6	3	4,58	4	2,13	4,34	4,19

Ao observar os resultados, é possível apontar as seguintes tendências:

- O setor de papel e celulose é o que apresenta maiores médias em todos os aspectos avaliados. Em sequência, aparecem os setores de química e petroquímica, e mineração.
- Os setores de administração pública, defesa e seguridade social, varejo e agronegócio são aqueles com as médias mais baixas dentre os setores avaliados.
- Os setores mais bem avaliados são também aqueles nos quais a diferença entre os aspectos voltados para o discurso e para a prática é menor, e da mesma forma, os setores com piores avaliações apresentam uma diferença significativa entre o discurso e a prática.

A partir dessas observações, é possível realizar algumas análises, o que será feito a seguir.

ANALISANDO OS RESULTADOS

O que explica a diferença observada entre os setores avaliados? Uma possível explicação para esse resultado é o fato de que os setores com avaliação mais positiva no estudo são também aqueles que possuem maior destaque na mídia, maior pressão para divulgação de informações e diminuição de seus impactos, sejam eles ambientais, econômicos ou sociais. Esses setores impactam fortemente em seu ambiente de atuação, e, a exemplo do setor de química e petroquímica,

são responsáveis por alguns acidentes ambientais, que causam impactos negativos ao ambiente natural, prejudicam a imagem da empresa, além de trazerem prejuízos econômicos. Casos clássicos de problemas ambientais causados por organizações, como o vazamento de óleo da *British Petroleum* e o acidente de Chernobyl, impactaram fortemente na sociedade e em questões econômicas dessas empresas. Casos brasileiros como Aracruz, Belo Monte e Cubatão – caracterizado como “Vale da Morte” pela *Financial Times* - aumentaram a pressão por uma maior atenção aos impactos socioambientais nesses setores, seja por melhorar a reputação ou por cumprimento da legislação.

Por causa dessas crises anteriores, os *stakeholders* de setores, como mineração, papel e celulose e química e petroquímica, há décadas monitoram as ações de organizações com essas atividades, e, por isso, seus sistemas de gestão para a sustentabilidade se desenvolveram de forma robusta ao longo das últimas décadas. A sustentabilidade, por gestão de riscos, precisa estar fortemente presente nesses setores, para que possam continuar atuando futuramente. Alguns setores, como o químico, também apresentam iniciativas setoriais de sustentabilidade, como a “atuação responsável”, que tem aumentado a qualidade da gestão de saúde e segurança para todas as empresas do setor de maneira colaborativa. Os setores avançados são também oligopolísticos com poucas empresas grandes, o que facilita uma colaboração setorial.

Por outro lado, os setores com piores avaliações são aqueles que perpassam diversas áreas de atividades, com uma extensa variedade de produtos e serviços. Administração pública, defesa e seguridade social, no Brasil, começam a chamar a atenção em diversos aspectos que envolvem a sustentabilidade, como ética, transparência, liderança para a sustentabilidade, impactos socioambientais, dentre outras questões. Contudo, mesmo com pressão cada vez maior de seus *stakeholders*, é um setor que ainda precisa se desenvolver em termos de gestão para a sustentabilidade.

O setor de agronegócio é outro que vem sendo constantemente alvo de críticas de diversas ONGs, estudiosos da chamada agroecologia (agricultura com a mistura de várias culturas, sem utilização de agrotóxicos), e mesmo parte da sociedade. As críticas variam desde trabalho escravo, desmatamento, dependência excessiva de agrotóxicos ao caráter não natural da monocultura, já que a natureza, como muitos argumentam, é um ambiente no qual diversas espécies coabitam o mesmo espaço.

Mesmo com essas críticas, o agronegócio é um setor cada vez mais estratégico para o governo e a economia brasileira. Há, porém, um grande potencial de desenvolvimento da sustentabilidade corporativa no agronegócio, por ser um setor com grandes impactos

em comunidades, colaboradores, recursos naturais, e com questões importantes relacionadas à sua cadeia produtiva, como atuação de fornecedores e transporte e armazenagem de produtos. Assim como a mineração, que fundamentalmente altera o ambiente em que atua, o agronegócio precisa desenvolver uma gestão voltada para a sustentabilidade, que, no entanto, ainda é, em alguns casos, ofuscada pela dimensão política e econômica. O Pacto Global possui como objetivo alinhar empresas e políticas públicas no âmbito das Nações Unidas para definir Princípios de uma Agricultura Sustentável. Essa iniciativa é liderada no Brasil pelo Grupo André Maggi.

No caso do varejo, semelhantemente ao agronegócio, a complexidade se dá pelas imensas e intrincadas cadeias produtivas que compõem um setor polipolístico – muitos atores num mercado competitivo. Além disso, é um setor que engloba diversas linhas de produção, o que dificulta a incorporação de pressupostos da sustentabilidade em contextos tão diferentes. Para completar, é um setor no qual não há tanta pressão de *stakeholders* externos quanto aqueles já mencionados, e a sustentabilidade é adotada em casos nos quais o tema se torna uma vantagem competitiva, ou uma estratégia lucrativa. Em outros países, esse setor é menos desenvolvido por pressões externas (gestão de risco, por exemplo) e mais influenciado por competidores mais sustentáveis conquistando nichos do mercado (Por exemplo, Whole Foods nos Estados Unidos, Suco do Bem e Native no Brasil).

Ao se avaliar por essa lógica, mesmo em setores com menor percepção do desenvolvimento da sustentabilidade corporativa, é possível de se encontrar organizações que enxergam na sustentabilidade uma estratégia de negócios lucrativa, seja pelo ganho de reputação e imagem, diminuição de custos, liderança engajada, ou outras motivações, como o poder de precificação de produtos sustentáveis. Essas organizações, hoje ainda pioneiras na incorporação da sustentabilidade corporativa em seus setores, tornar-se-ão referências a outras organizações que, no futuro, também decidam se engajar na sustentabilidade.

IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO EMPRESARIAL

Com a avaliação setorial aqui realizada, é possível entender um pouco mais do comportamento das organizações brasileiras. Quando se fala em estado da gestão para a sustentabilidade, é preciso levar em consideração que nem todas as organizações seguem o mesmo caminho e a mesma velocidade na compreensão

e adoção de práticas e estratégias voltadas para a sustentabilidade. As motivações, sejam elas gestão de risco ou aproveitamento de oportunidades, são distintas nos setores.

A principal implicação da avaliação por setores é apontar aqueles que ainda precisam se desenvolver, e entender o porquê de outros setores terem recebido avaliações positivas, o que eles têm feito, e se é possível replicar as boas práticas de um setor para outro. A partir de agora, é importante realizar estudos que busquem verificar o que esses setores têm feito, e também quais são os principais desafios e barreiras que as organizações em setores com baixa percepção enfrentam. A tabela apresentada anteriormente nos mostra alguns setores em que podemos encontrar boas práticas de mercado em temas como envolvimento com *stakeholders* ou inserção de indicadores socioambientais na remuneração dos executivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Caderno de Ideias trabalhou a variação da percepção da sustentabilidade nas organizações brasileiras considerando o setor de atuação das

organizações avaliadas na pesquisa “Estado da Gestão para a Sustentabilidade no Brasil – 2014”.

A avaliação é relevante na medida em que se considera que o desenvolvimento da sustentabilidade não é igual em todos os setores. Cada organização está inserida em um contexto que pode incentivar ou não a adoção de práticas sustentáveis. No contexto brasileiro, observa-se que as organizações dos setores de papel e celulose, química e petroquímica e mineração possuem a percepção mais forte da gestão para sustentabilidade, enquanto os setores de administração pública, defesa e seguridade social, varejo e agronegócio apresentam as menores médias. É importante ressaltar que o que foi avaliado é sempre em termos de percepção, e nunca a gestão empresarial *per se*. No estudo, entende-se que a percepção dos colaboradores, e, conseqüentemente, o discurso que esses proferem, constroem a realidade. Dessa forma, a avaliação aqui realizada não pode ser tomada como uma verdade absoluta, mas sim como tendência.

Nossos resultados sugerem estudos posteriores, para aprofundar questões como: o que estimula o setor a adotar práticas mais sustentáveis, o que o impede, assim como os principais desafios e barreiras que as organizações enfrentam.

REFERÊNCIAS

BCCC. *Weathering the storm: the state of corporate citizenship in the United States 2009, 2010*. Disponível em: <<http://www.bccc.net/index.cfm?fuseaction=document.showDocumentByID&DocumentID=1333>> Acesso em: 6 set. 2013.

ESQUER-PERALTA, Javier; VELAZQUEZ, Luis; MUNGUÍA, Nora. Perceptions of Core Elements for Sustainability. *Management Decision*, vol. 46, 2008. p.1027-1038.

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew. *Investigação por Questionário*. 2009.

LAURIANO, L.A.; CARVALHAES, E.; OLIVEIRA, R.T. *Estágio da Sustentabilidade das Empresas Brasileiras*. 2012. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=16135>> Acesso em: 6 set. 2013.

LAURIANO, L.A. *As empresas brasileiras possuem capacidades internas para responder aos desafios da sustentabilidade?* 2013. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=16139>> Acesso em: 6 set. 2013.

LAURIANO, L.A. *Rumo à integração da Sustentabilidade no Sistema de Gestão Empresarial*. 2012. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=16067>> Acesso em: 6 set. 2013.

MIRVIS, P.H; GOOGINS, B. Stages of Corporate Citizenship. *California Management Review*. vol. 48, .n.2, 2006. p.104-126.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. *Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide*. 1997.