



# Estado da Gestão para a Sustentabilidade no Brasil 2014

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



Núcleo de  
Sustentabilidade

## O que é o estudo?

É uma avaliação bianual criada em 2012 pelo Núcleo de Sustentabilidade da FDC para observar o estado de arte da gestão sustentável nas empresas brasileiras. Na edição de 2014, contamos com apoios institucionais de peso, sem as quais o estudo não teria adquirido a dimensão que adquiriu, são eles:



O objetivo do projeto é monitorar o estado da gestão para a sustentabilidade no Brasil, por meio de uma análise de diversos aspectos ambientais, econômicos e sociais dentro da liderança, gestão e do desempenho de organizações que atuam em território nacional.

## Qual é sua relevância?

O estudo serve como referência para a compreensão e evolução da sustentabilidade corporativa no Brasil, apontando as questões que já são levadas em consideração pelas empresas, e também aquelas que ainda precisam de certo desenvolvimento. Além disso, a metodologia utilizada na pesquisa pode ser replicada dentro de organizações que queiram avaliar e aprimorar sua gestão para a sustentabilidade, servindo assim como uma ferramenta de diagnóstico.

## O que é este relatório?

Este material contém um resumo da avaliação realizada pela FDC e seus parceiros. A coleta de dados foi realizada durante julho e agosto de 2013.

## O estudo em números

602 é o total de questionários respondidos, abrangendo mais de 400 empresas brasileiras. O colaborador mais jovem a participar da pesquisa possui 17 anos, enquanto o mais velho possui 74 anos. Em média, os respondentes possuem 43 anos. 60% dos respondentes ocupam cargos de liderança em suas empresas.

# Introdução

# Como avaliamos as empresas?

A pesquisa utiliza como instrumento um questionário de 116 perguntas, abrangendo 7 aspectos da sustentabilidade corporativa. Com base nessa avaliação é possível classificar as organizações em 5 estágios, como mostrado abaixo.

## Conceito de sustentabilidade

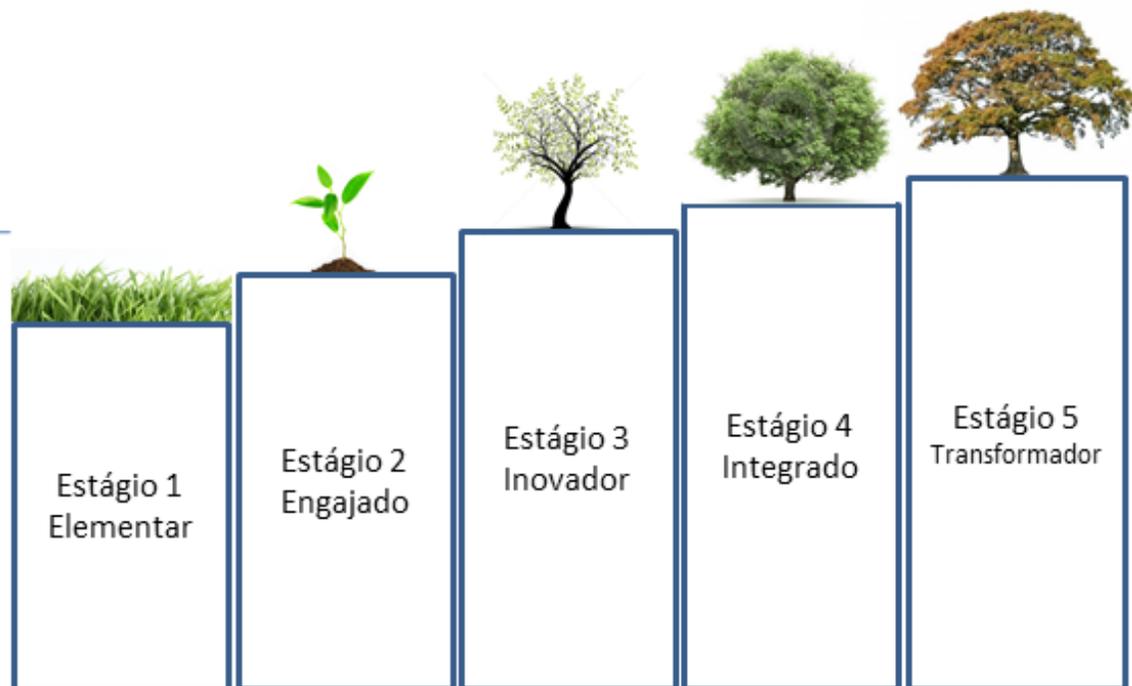
Como as empresas definem a sustentabilidade? Quais devem ser as ações e quais atores devem incentivá-las?

### Liderança

Qual o envolvimento da liderança e do conselho administrativo em questões relacionadas à sustentabilidade?

### Relacionamento com stakeholders

Qual é o envolvimento das empresas com comunidades economicamente desfavorecidas? Como a empresa se relaciona com seus colaboradores e clientes? Quais são as parcerias realizadas pelas empresas?



### Intenção Estratégica

Como a sustentabilidade é vista dentro das empresas? O que a motiva? O que as empresas fazem em prol da sustentabilidade? Por que as empresas realizam parcerias para lidar com questões ambientais, econômicas e sociais?

### Estrutura

A sustentabilidade está alinhada e integrada aos negócios da empresa? Há metas, equipe, política e treinamentos para lidar com essas questões?

### Capacidade de resposta

Quais são as áreas priorizadas pelas empresas no apoio à comunidade, em termos de recursos monetários? Qual deve ser o envolvimento dos negócios em questões de políticas públicas?

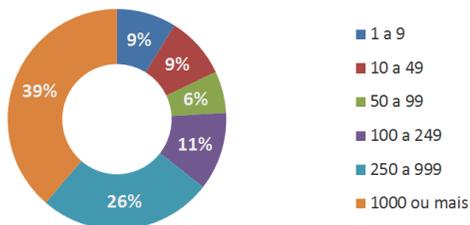
### Transparência

As iniciativas voltadas à sustentabilidade são reportadas? Os impactos positivos e negativos são mensurados pelas empresas?

A maior parte das empresas estudadas possui mais de 1000 funcionários, seus principais clientes são outras empresas, e na amostra destaca-se a participação de empresas do setor de serviços. Ao comparar a distribuição das empresas brasileiras nos três setores da economia, a amostra do estudo segue a mesma tendência nacional. Assim como na edição de 2012, a região sudeste concentra a maioria dos respondentes da pesquisa. É importante destacar o crescimento da participação das regiões nordeste, sul e centro-oeste.

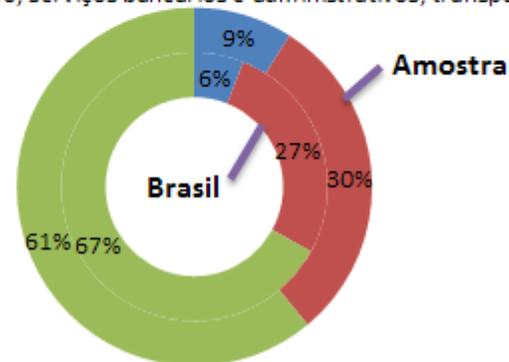


**Número de Funcionários Diretos**



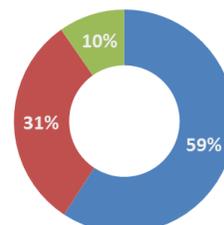
## Setor de Atuação

- Setor primário (agricultura, mineração, pecuária, pesca, extrativismo vegetal e caça).
- Setor secundário (transformação de matéria prima em roupas, máquinas, automóveis, alimentos industrializados, eletrônicos, casas, etc).
- Setor terciário (serviços como comércio, educação, saúde, telecomunicações, serviços de informática, seguros, transporte, serviços de limpeza, serviços de alimentação, turismo, serviços bancários e administrativos, transportes, etc.)



**Principais Clientes**

■ Outras empresas ■ Consumidores ■ Governo



## (In)Diferenças regionais

Quando se considera a localização geográfica das organizações avaliadas no estudo, observa-se que não há diferenças significativas, de forma geral, no desenvolvimento da sustentabilidade no país. Em termos práticos, isso aponta que a concentração dos respondentes na região sudeste não compromete os resultados aqui encontrados.



## Profissionais em começo e fim de carreira: os mais sustentáveis!

Ao se analisar os resultados encontrados de acordo com a idade e o nível hierárquico dos respondentes, os profissionais com mais de 55 anos se destacam na avaliação de todos os aspectos. As questões voltadas ao discurso para a sustentabilidade, como o conceito que a empresa possui, e o que a sustentabilidade representa para a empresa, são as mais fortes. Ainda, profissionais com até 25 anos, em início de carreira, possuem a percepção mais forte para a sustentabilidade corporativa nos aspectos voltados à aplicação da sustentabilidade nos negócios. Estes aspectos avaliam como as questões de sustentabilidade são geridas pelas organizações. Ao se avaliar, contudo, profissionais entre 36 e 45 anos de idade, que em geral ocupam cargos de nível pleno nas organizações, possuem as médias mais baixas quando comparadas com o restante da amostra em todos os aspectos avaliados.

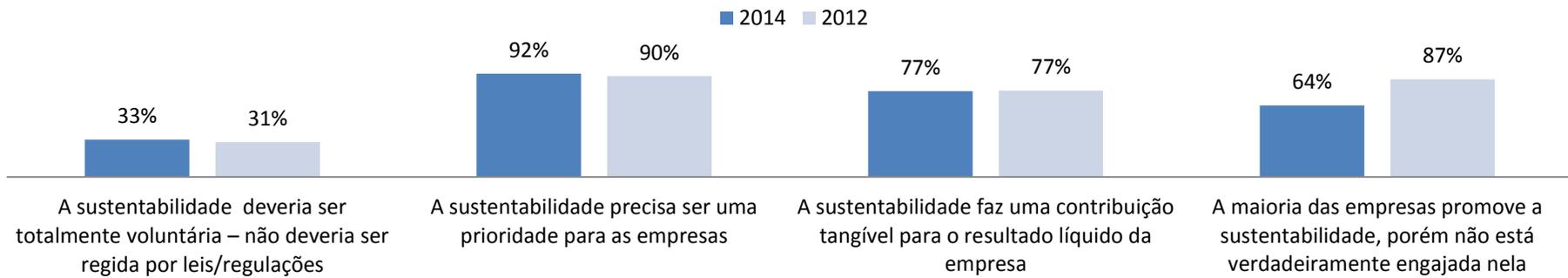
## Administração pública, Agronegócio e Varejo

Esses foram os setores com a percepção mais baixa da sustentabilidade dentre aqueles considerados na avaliação. O resultado sugere que é necessário capacitar as organizações desses setores para lidar com os desafios que a sustentabilidade representa, e modificar esse cenário. Na contramão, os setores de **papel e celulose, mineração e química e petroquímica** são os que receberam melhor avaliação.

A seguir, os resultados gerais das organizações brasileiras serão apresentados. As principais questões analisadas estão subdivididas de acordo com o aspecto da gestão para a sustentabilidade as quais pertencem, indo de avaliações voltadas ao discurso para a prática.

# Resultados

## Percepções iniciais sobre a sustentabilidade



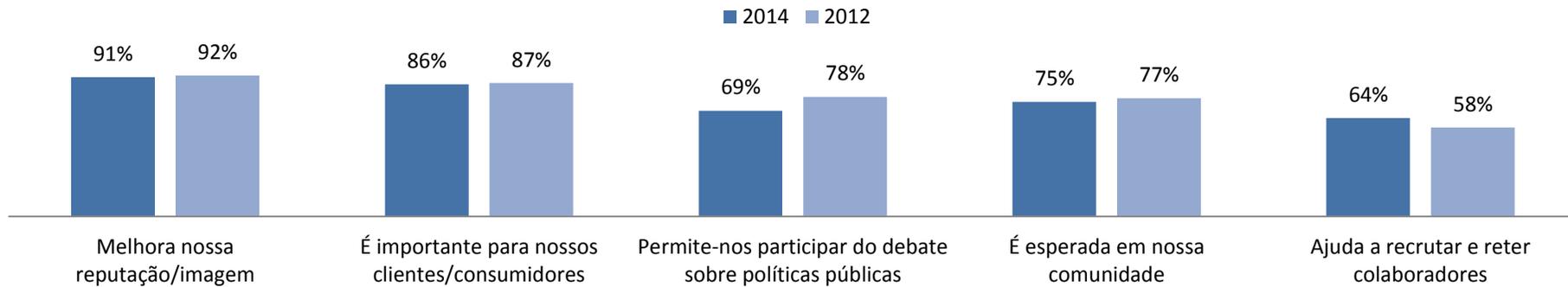
## Os aspectos abaixo são importantes para as empresas?



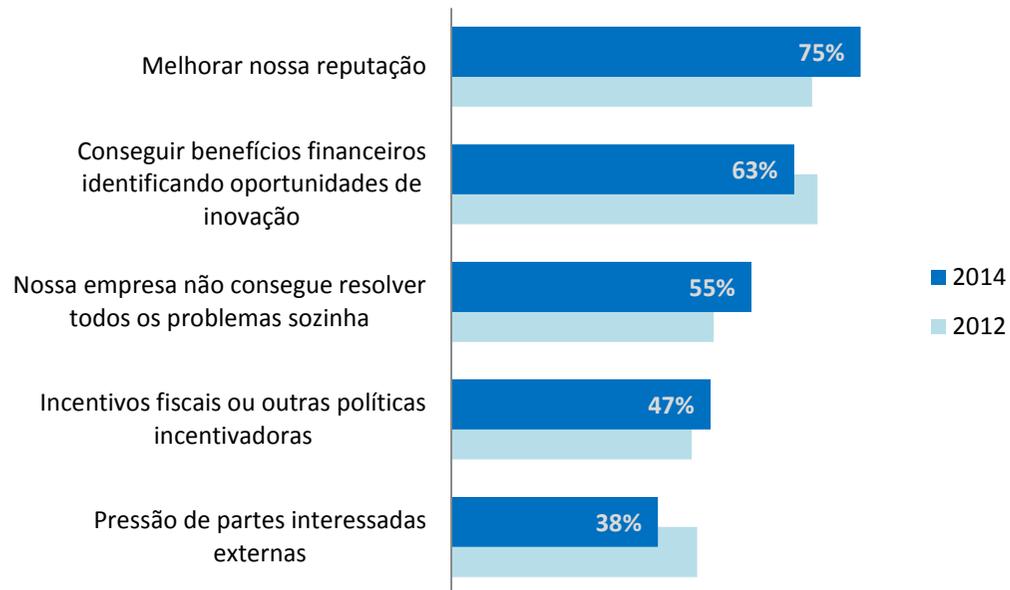
Com relação ao conceito de sustentabilidade nas empresas, a grande evolução é na percepção de que as empresas estão verdadeiramente engajadas no tema; apesar disso, 64% dos entrevistados ainda acreditam que as organizações permanecem somente no discurso. Todos os aspectos questionados continuam sendo considerados importantes pelas empresas, sendo que há ligeira melhoria em alguns deles.

# Conceito

## Por que as empresas adotam a sustentabilidade?



## Motivação para Parcerias



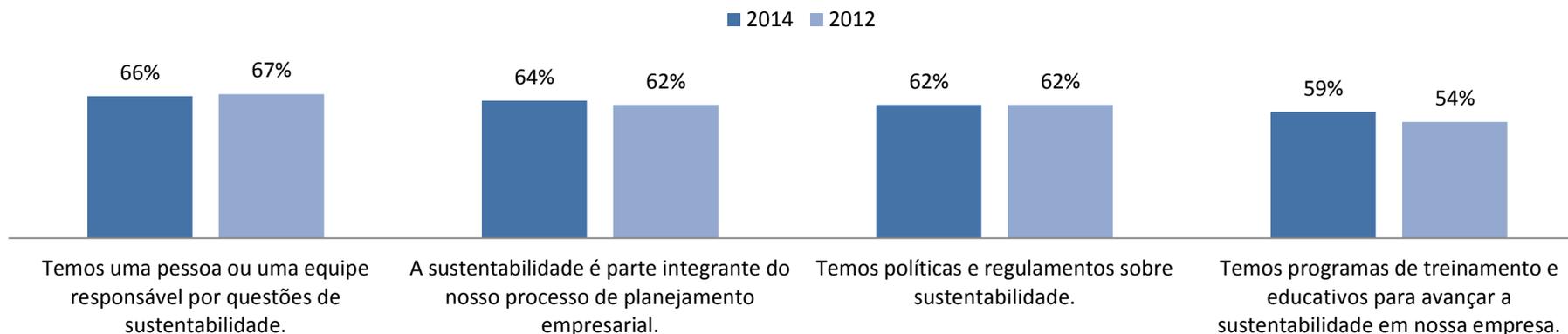
Assim como em 2012, a maior motivação para a adoção de práticas voltadas à sustentabilidade, e formação de parcerias para a resolução de questões que envolvem o tema, é o ganho de reputação.

Esse resultado mostra que não houve mudança na intenção estratégica da sustentabilidade nas empresas brasileiras.

Por outro lado, os resultados sugerem que há diminuição da percepção do tema como um facilitador no diálogo com o poder público.

# Intenção Estratégica

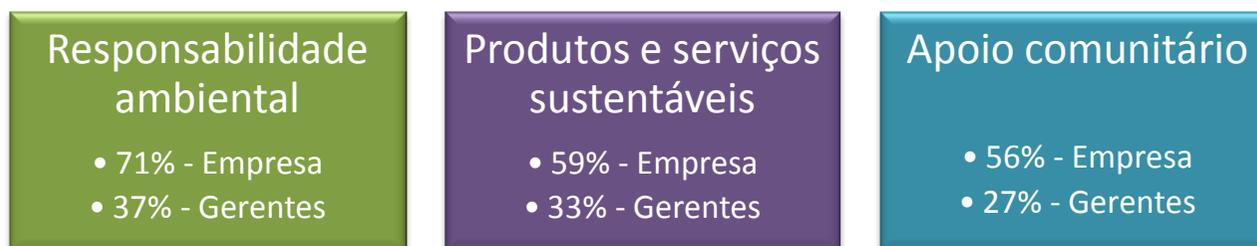
## Institucionalização da Sustentabilidade



Apesar de ter havido melhoria na percepção de que as empresas se engajam em temas relacionados à sustentabilidade, quando se trata de metas, políticas e iniciativas para o desenvolvimento do tema internamente, o que se observa é que não houve evolução.

Ainda existem diferenças significativas entre metas para as empresas como um todo e para os gerentes, como é observado abaixo. Na prática, os resultados evidenciam que o discurso não está sendo transformado em ações, e o mesmo gap observado em 2012 continua sendo realidade nas empresas brasileiras.

### A sua empresa e seus gerentes possuem metas para essas questões?

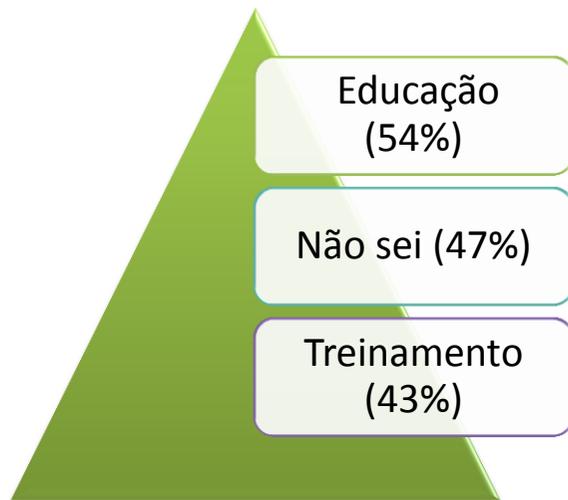


# Estrutura

## Produtos e serviços



## Áreas priorizadas de apoio



Ao avaliar como as empresas lidam com os novos desafios que a sustentabilidade representa, ou pode representar, é observada ligeira melhora, com maior acompanhamento das atividades dos concorrentes e produção voltada para comunidades de baixa renda.

Com relação às áreas de apoio comunitário, não houve mudança de 2012 para 2014, sendo que as principais apontadas pelos respondentes são educação e treinamento. Destaque para o fato de que 47% dos questionados não sabem uma ou mais áreas nas quais suas respectivas empresas investem.

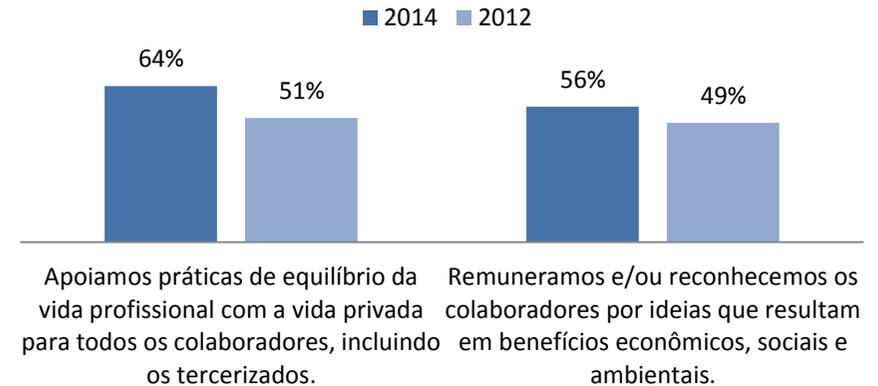
# Capacidade de resposta

## Diálogo

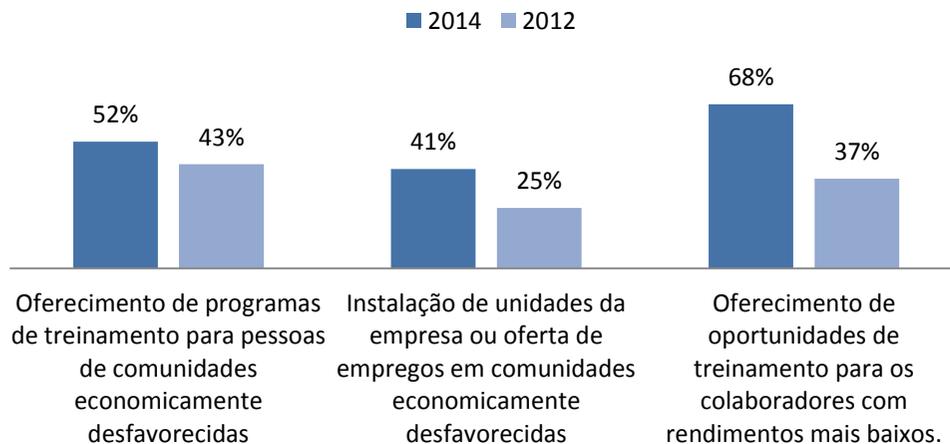
**59%** dos entrevistados afirma que suas empresas realizam diálogo sobre questões de sustentabilidade, tanto com colaboradores quanto com partes interessadas externas (ONGs, comunidades, clientes, etc.). Em 2012,

esses valores foram de **63%** para colaboradores e **61%** para diálogo externo, apresentando assim ligeira queda.

## Colaboradores



## Comunidades

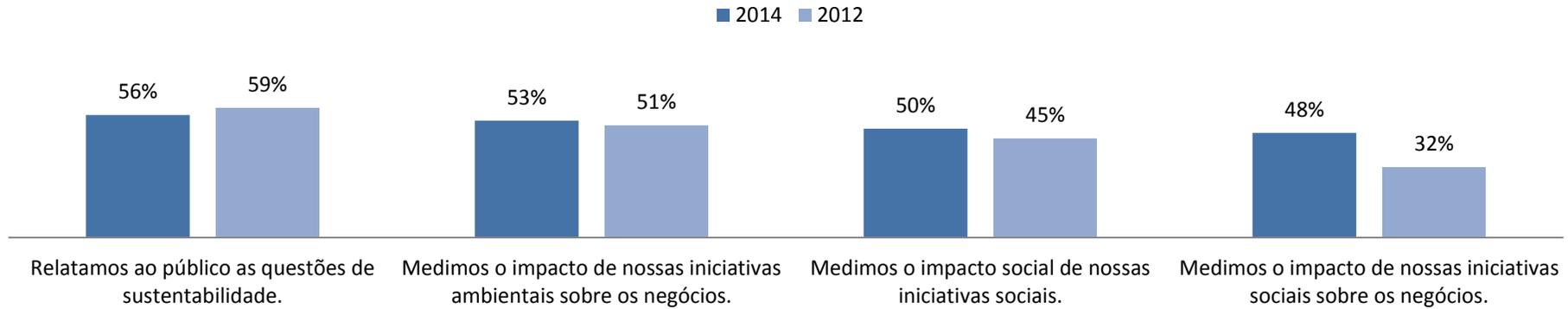


## Parcerias

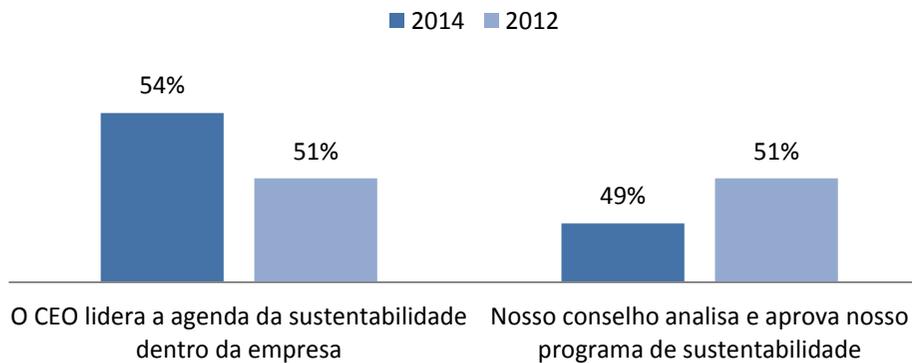
As **escolas** são os maiores parceiros das empresas em questões de sustentabilidade (**55%**), enquanto as **empresas com atividades similares** são os parceiros menos frequentes (**30%**).

# Stakeholders

## Transparência



## Liderança



Com relação à transparência, é possível observar um aumento na mensuração de impactos sociais, tanto na sociedade quanto nos negócios. Contudo, a divulgação das questões de sustentabilidade apresenta ligeira queda.

**Nesse aspecto, é importante ressaltar que a qualidade do processo de mensuração e reporte não foi questionada. Em um contexto no qual as empresas têm dificuldade em aplicar a sustentabilidade enquanto uma estratégia de negócios, é preciso levar em consideração que a mensuração de impactos e resultados é comprometida.**

Já ao avaliar o apoio da liderança em questões de sustentabilidade, não houve mudanças significativas nos resultados.

# Transparência e Liderança

# Em qual estágio as empresas brasileiras se encontram?

A teoria utilizada no estudo prevê que o comportamento das organizações é relativamente homogêneo quando se identifica o estágio em que estas se encontram, isto é, os aspectos avaliados se desenvolvem em grupo. Contudo, nas empresas brasileiras não é possível avaliar todos os aspectos em conjunto pelo fato, já mencionado, de que o discurso é muito mais forte do que a prática. Abaixo, é possível observar os aspectos e os estágios em que estes se encontram na atualidade nas empresas brasileiras.

## Conceito de sustentabilidade

As organizações entendem que a sustentabilidade envolve aspectos econômicos e socioambientais, e que pode ser lucrativa se for incorporada de forma correta nos negócios.

### Liderança

A liderança possui uma atuação que leva em consideração alguns aspectos da sustentabilidade, e modifica o papel da empresa na sociedade, indo além da legislação.

### Relacionamento com stakeholders

Há interação entre as empresas e seus stakeholders, mas ainda é preciso desenvolver o tema para que esse relacionamento se transforme em alianças estratégicas.

### Intenção Estratégica

As empresas começam a se utilizar de exemplos de outras organizações como referência para atuar em prol da sustentabilidade, buscando estratégias para atuar nos mais diversos contextos

### Estrutura

O discurso nos mostra que a sustentabilidade é importante e estratégica para grande parte das empresas, mas não há políticas, metas, diretrizes e programas que permitam a gestão interna do tema.



### Capacidade de resposta

Nesse aspecto houve certa evolução nas empresas brasileiras, que passam a priorizar a educação. A percepção de que é preciso se envolver em políticas públicas também é alta, mas a prática ainda deixa a desejar. É preciso desenvolver programas para lidar com esses aspectos e novos desafios.

### Transparência

Algumas iniciativas já são reportadas, mas ao se comparar com o discurso das empresas, ainda é preciso desenvolver este aspecto, aumentar o comprometimento e chegar a um nível de transparência maior.

Nesse cenário, a liderança já começa a modificar o papel da empresa na sociedade, indo além da legislação. Com isso, o gestor visa a manutenção e melhoria da reputação da organização, mas não utiliza a sustentabilidade como uma ferramenta estratégica de gestão. Empresas nesse estágio ainda tendem a ser reativas, com comunicação limitada com stakeholders.

O próprio esforço de engajamento com estes grupos gera um sentimento de impotência frente à inexistência de estrutura corporativa para lidar com as diversas demandas das partes interessadas. Assim, um dos desafios desse estágio é criar capacidades internas, que permitam uma comunicação mais efetiva com suas partes interessadas. **Ao se engajarem em questões socioambientais voltadas aos seus stakeholders, as empresas percebem a necessidade de melhorar sua capacidade de resposta, ao criar metas, políticas e diretrizes voltadas aos temas, sendo este o principal desafio de organizações que se encontram nesse estágio.**

A figura a seguir apresenta os estágios considerados e os comportamentos esperados pelas organizações de acordo com os aspectos avaliados.

	ESTÁGIO 1 Elementar	ESTÁGIO 2 Engajado	ESTÁGIO 3 Inovador	ESTÁGIO 4 Integrado	ESTÁGIO 5 Transformador
Conceito de sustentabilidade	Empregos, lucros e impostos	Filantropia, proteção ambiental	Gestão de stakeholder	Sustentabilidade ou Triple Bottom Line	Mudar o mercado
Intenção Estratégica	Cumprimento da legislação	Licença para operar	Casos de negócios	Proposta de valor	Criação de mercado ou mudança social
Liderança	Expressão verbal, indisponível.	Engajado, apoiador.	Auxilia os processos de sustentabilidade corporativa.	Campeão, à frente da sustentabilidade.	Visionário, à frente do seu tempo.
Estrutura	Marginal: direcionada à equipe	Propriedade Funcional	Coordenação Entrefunções	Alinhamento organizacional	Mainstream: Direcionada ao negócio
Capacidade de resposta	Defensivo	Reativo, políticas	Responsiva, programas	Sistemas, pró-ativa.	Definidora
Relacionamento com stakeholders	Unilateral	Interativo	Influência mútua	Parceria	Alianças multi-organizacionais
Transparência	Proteção	Relações públicas.	Reporte ao público	Garantia	Transparência total

Ao comparar os resultados de 2014 com os de 2012, não é possível indicar mudanças significativas no estágio da sustentabilidade das organizações brasileiras. Contudo, alguns pontos devem ser destacados:

## **A importância do governo:**

O governo é um *stakeholder* muito importante para as empresas brasileiras, ao contrário do observado em países com legislações menos desenvolvidas e influência governamental mais branda. As organizações acreditam que ainda precisam se envolver muito mais do que na atualidade na solução de questões de políticas públicas para educação e saúde. Ao mesmo tempo, a percepção de que a sustentabilidade permite o envolvimento das organizações nestes debates diminuiu, ao comparar os resultados de 2012 e 2014 da pesquisa.

## **Discurso x Ação:**

Assim como na edição de 2012, é possível observar diferenças entre o discurso e a prática das empresas brasileiras. O conceito de sustentabilidade das organizações está bastante definido, mas a transformação das ideias em diretrizes, políticas e metas empresariais que envolvam os colaboradores em diversos níveis dentro das organizações ainda é um desafio.

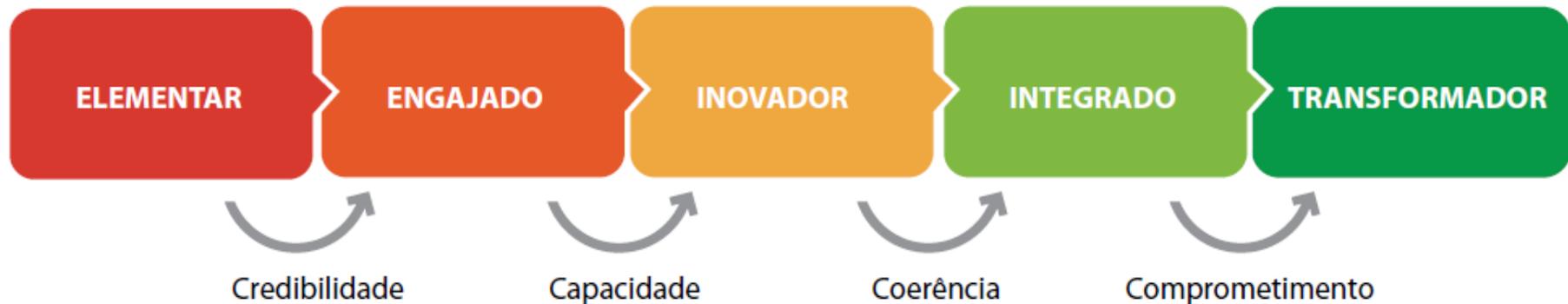
## **A educação como ferramenta de transformação:**

Em 2014 as escolas aparecem como os maiores parceiros das empresas. Além disso, a educação é a principal área de investimentos das empresas avaliadas no estudo, o que mostra a importância do tema para as organizações. A educação para a sustentabilidade é uma ferramenta importante para a formação e transformação dos profissionais, e os resultados apontam que as empresas começam a buscar nessas parcerias sanar a falta de capacidade interna para lidar com os diversos aspectos e desafios que a sustentabilidade representa.

# Conclusões

## Como as empresas brasileiras podem avançar a partir daqui?

Em cada estágio de sustentabilidade existem “gatilhos” que mostram o desenvolvimento das organizações. Em um estágio elementar, o que marca a evolução das empresas é o ganho de credibilidade, enquanto no estágio engajado, o principal desafio é a criação de capacidades internas para a solução de questões ambientais e sociais. Já as empresas inovadoras buscam a coerência das atividades da sustentabilidade com as outras áreas da organização, enquanto o estágio integrado possui como meta garantir o comprometimento efetivo de todos na organização. Na a seguir os estágios e seus “gatilhos” são representados.

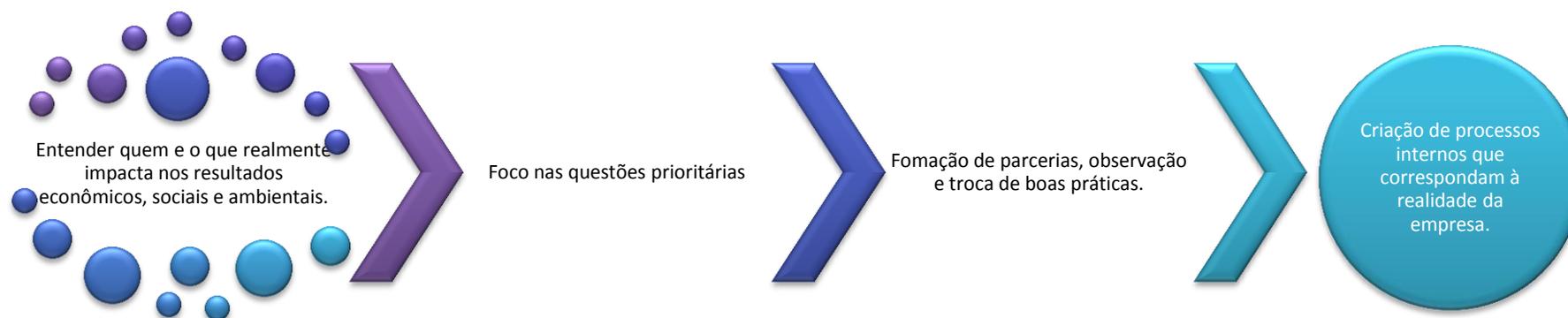


Quando as organizações começam a se engajar em questões de sustentabilidade, estas percebem a necessidade de ganhar **credibilidade** de seus principais stakeholders. A partir do momento em que o tema passa a ser trabalhado de forma efetiva nas organizações, passa-se a observar a necessidade de criação de **capacidades** para lidar com os diversos desafios que a sustentabilidade representa, com a criação de políticas, metas, equipes, diretrizes, métricas, dentre outras atividades relacionadas à sustentabilidade corporativa.

Nesse momento de “euforia”, com o surgimento de diversas frentes de trabalho para lidar com aspectos ambientais, econômicos e sociais, as múltiplas áreas das empresas começam a atuar de forma isolada, ou sem coordenação, mostrando assim a necessidade de se atingir a **coerência** dessas atividades. Para que a sustentabilidade ganhe força internamente, e se torne estratégica para a organização, é preciso que haja uma linha contínua de planejamento, desenvolvimento, avaliação, correção e monitoramento de atividades.

Finalmente, quando há o alinhamento interno e uma frente clara e robusta de atuação em prol da gestão para a sustentabilidade, é preciso garantir o **comprometimento** de todos os colaboradores com a causa. Não basta a área de sustentabilidade, qualidade, gestão ambiental, relacionamento com comunidade, ou qualquer outra denominação que esta tenha, atuar na gestão do tema. É necessário que a estratégia atinja todos os níveis e áreas da empresa.

Cada organização possui desafios específicos referentes às suas realidades, mas ao considerar o resultado global encontrado no estudo, as organizações em um estágio engajado possuem a necessidade de construir capacidades internas para lidar com a sustentabilidade. Nesse sentido, o primeiro passo é organizar e entender quais são as partes interessadas (e conseqüentemente suas ideias, demandas e percepções) que impactam nas atividades da organização. Feito isso, a empresa terá um mapa no qual será possível entender quais os temas são prioritários na agenda para a sustentabilidade, o que dá foco às iniciativas voltadas ao tema. Nesse momento, a educação aparece como uma saída para a falta de conhecimento que – em geral – as empresas enfrentam. Parcerias com escolas, observação de boas práticas de empresas referência no tema, e ajuda de especialistas, pode diminuir a distância do discurso para a prática. A abaixo resume esse processo:



Cada organização possui necessidades diferentes, e existem, na atualidade, diversas ferramentas que podem auxiliar as empresas a entender e incorporar os pressupostos da sustentabilidade. O que se observa no estudo é que o tema é de interesse dos gestores, mas ao mesmo tempo um desafio quando se trata de aplica-lo à gestão empresarial.

# Como melhorar

# Transforme sua empresa em uma campeã da sustentabilidade!

O Núcleo de Sustentabilidade da FDC oferece diversas avaliações que permitem entender e desenvolver a sustentabilidade corporativa em empresas específicas. O desenvolvimento de uma avaliação customizada aponta qual é o estágio de maturidade da gestão para a sustentabilidade da empresa. Dessa forma, é possível avaliar as práticas e ações da organização com relação ao tema, e identificar *gaps* e pontos de melhoria na gestão para a sustentabilidade.

Saiba mais sobre nossos produtos customizados, e torne a sustentabilidade um tema estratégico e lucrativo para sua organização.

Entre em contato conosco!

[sustentabilidade@fdc.org.br](mailto:sustentabilidade@fdc.org.br)

Confira outros relatórios de pesquisa, cadernos de ideias, artigos e materiais produzidos pelo Núcleo de Sustentabilidade da FDC, através do site:

[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)

Não deixe de conferir os materiais da edição de 2012 do estudo.



# Ficha Técnica

TÍTULO: “Estado da Gestão para a Sustentabilidade – 2014”

AUTORES: **Lucas Amaral Lauriano; João Henrique Dutra Bueno; Heiko Spitzeck.**

REFERÊNCIA: LAURIANO, Lucas Amaral; BUENO, João Henrique Dutra; SPITZECK, Heiko. **Estado da Gestão para a Sustentabilidade – 2014.** 2014.

CITAÇÃO NO CORPO DO TEXTO: (LAURIANO et al, 2014)

FDC – Núcleo de Sustentabilidade

São Paulo – Janeiro de 2014

19 Páginas

## Referências

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

ESQUER-PERALTA, Javier; VELAZQUEZ, Luis; MUNGUIA, Nora. 2008. Perceptions of Core Elements for Sustainability. In: Management Decision, vol. 46 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-detalhe.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-detalhe.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-detalhe.aspx?publicacao=16067>> Acesso em: 6 set. 2013.

MIRVIS, P.H; GOOGINS, B. **Stages of Corporate Citizenship.** 2006. California Management Review. Vol. 48, Nº2, p.104-126

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

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



Núcleo de  
Sustentabilidade

## Apoios Institucionais:

