



MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS LD 1CM 1E/1

PROFESSORA: **MARIA ISABEL SANCHES MACHADO
COELHO DE CASTRO**

DISCIPLINA: ENVIRONMENTAL, SOCIAL E CORPORATE
GOVERNANCE

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS
LD 1CM 1E/1



*Prof^a. Maria Isabel Sanches Machado Coelho
de Castro*

1. Conteúdo complementar à aula

Aqui você vai encontrar alguns textos relacionados ao que discutimos em aula.

Alguns trechos aparecem no *power point* que você já tem.

Aproveite!!!!

2. Textos para estudo

2.1 A Sustentabilidade Estratégica (Rubens Mazzali)

Em terras e ares de Santos Dumont, convido-o a observar o perfil de uma asa de avião. Verá que o extradorso (área superior da asa) é maior do que o intradorso (área inferior da asa). Esse desenho permite que a asa em movimento provoque diferentes zonas de pressão – maior na parte inferior do que na superior – fazendo o mais pesado que o ar voar. Essa diferença de pressão gera uma “força de sustentação” que, aliada a uma condução técnica permite voos seguros e duradouros.

Nas empresas não é muito diferente. Uma empresa que deseja “decolar” e “voar” de modo perene e sustentável deverá movimentar-se e administrar, de modo equilibrado (ou com equidade), as diferentes pressões de seus diversos públicos de relacionamento. Se para conduzirmos uma aeronave é necessário conhecermos princípios de aerodinâmica e técnicas de pilotagem, para a gestão sustentável de uma empresa precisaremos conhecer os princípios que regem as dinâmicas das relações da empresa com a sociedade na qual se insere.

Conduzir uma empresa de modo responsável, respeitando a sociedade e zelando pelo seu desenvolvimento sustentável reduz riscos de geração de passivos intangíveis e, desse modo, torna a empresa mais segura. As empresas mais seguras são mais atrativas e valorizam-se aos olhos dos investidores. Uma gestão sustentável é, portanto, fator estratégico de geração de valor. Compreender os princípios e dinâmicas da sustentabilidade estratégica das organizações e suas arquiteturas e boas práticas de governança é o objetivo central desta apostila.

2.2 Conceitos Fundamentais e Diretrizes Internacionais

A responsabilidade corporativa insere-se em um contexto internacional onde o respeito aos direitos humanos, direitos do trabalho e direitos ambientais ocupam as pautas diplomáticas dos países membros das Nações Unidas, gerando acordos, códigos, normas e diretrizes que orientam as empresas a seguir em um caminho contribuinte ao desenvolvimento sustentável. Os conceitos que amparam a sustentabilidade corporativa e as diretrizes internacionais, como veremos, não são novos, mas renovam-se frente aos desafios ambientais, sociais e econômicos contemporâneos.

2.2.1 Conceitos de Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade Empresarial

Dois conceitos são essenciais à compreensão da Gestão Sustentável, nas esferas macro e microeconômica. São respectivamente os conceitos de Desenvolvimento

Sustentável e de Sustentabilidade Empresarial¹. Vejamos ambos.

Desenvolvimento Sustentável pode ser conceituado como “a utilização dos recursos para atender as necessidades do presente sem comprometermos a possibilidade das futuras gerações em atender as suas próprias necessidades”. (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991, p. 46) Esse conceito foi utilizado em 1987 por Harlem Brundtland então primeira-ministra da Noruega e Presidente da Comissão Mundial sobre Meio-Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (ONU), no Relatório Nosso Futuro Comum (*Our Common Future*), posteriormente conhecido como Relatório Brundtland. O principal relator desse importante documento foi Jim MacNeill, então secretário-geral da Comissão e, provavelmente, o pai do conceito.

Trata-se de um conceito abrangente, global e que expressa uma preocupação com o futuro da sociedade humana e suas interdependências sociais e ambientais. Uma sociedade só se sustentará no longo prazo se preservar os recursos que necessitará em seu próprio futuro, sejam estes recursos sociais, ambientais ou econômicos.

Já **Sustentabilidade Empresarial** possui um conceito mais restrito à esfera das sociedades empresariais e que pode ser estendido às organizações institucionais e até mesmo governamentais. Segundo o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, a sustentabilidade empresarial consiste em “assegurar o sucesso do negócio em longo prazo e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, para um meio ambiente saudável e uma sociedade estável”. Como nas organizações os resultados se originam de relações, podemos complementar afirmando que a sustentabilidade empresarial se dá por meio da forma de gestão que se define pela relação ética da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Elkington (1997) afirma que uma empresa sustentável é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, de modo equilibrado, benefícios econômicos, sociais e ambientais. É dele a expressão *triple bottom line*², atualmente bastante disseminada no ambiente empresarial e que sintetiza o equilíbrio dos resultados econômicos, sociais e ambientais, conforme podemos observar na Figura 1.

A Comissão Mundial sobre Meio-Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (1987) consolidou o conceito de ecoeficiência: produzir mais, com maior qualidade, utilizando-se menos recursos naturais e provocando menos impactos ambientais negativos. Aliando-se a ecoeficiência à melhoria de qualidade nas relações sociais empresariais (relações com seus *stakeholders*), eleva-se o grau de sustentabilidade da organização.

A mudança de um modelo voltado apenas para a busca e maximização de resultados econômicos para um modelo de gestão sustentável onde são consideradas as demandas de todos os *stakeholders* é uma verdadeira quebra de paradigma

¹ É comum o uso da expressão Sustentabilidade Corporativa como sinônimo de Sustentabilidade Empresarial, porém, a primeira é mais restrita às corporações.

² Tríplíce resultado, em analogia ao *bottom line*, a última linha ou linha de resultado dos demonstrativos de resultado contábeis.

empresarial.

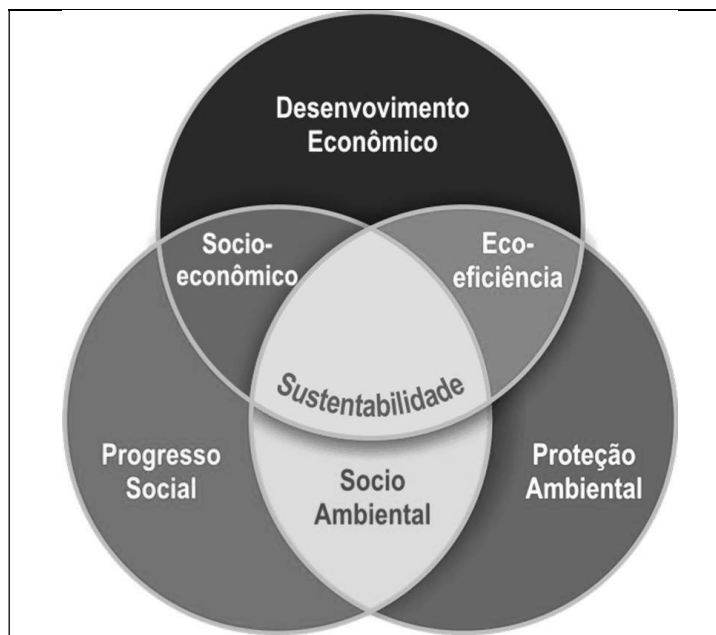


Figura 1: Representação iconográfica do *Triple Bottom Line*
Fonte: Baseado em Kraemer (2005)

2.2.2 Responsabilidade Social e Reparação Social

Dada a estreita relação da Sustentabilidade Empresarial com ações de Responsabilidade Social ou Socioambiental é importante, inicialmente, destacarmos o significado das palavras “responsabilidade” e “social”. É responsável quem “responde por”. Quem deve prestar contas de seus atos ou até mesmo de atos de terceiros. Já a palavra “social” refere-se a algo relativo ou pertencente a uma sociedade – e aqui entendamos sociedade conforme define Lalande (1996, p. 76)

[...] em um sentido mais amplo: conjunto de indivíduos entre os quais existem relações organizadas e serviços recíprocos. [...] em um sentido mais estrito: conjunto de indivíduos cujas relações estão consolidadas em instituições e mesmo quase sempre garantidas pela existência de sanções, quer codificadas, quer difusas, que fazem com que o indivíduo sinta a ação e o constrangimento da coletividade.

Desse modo podemos entender que é socialmente responsável quem responde por suas ações ou de outrem à sociedade em seu sentido mais amplo.

A Norma Internacional de Responsabilidade Social (ISO 26000), define Responsabilidade Social como a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio-ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:

- Contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e bem estar da sociedade;
- Leve em consideração as expectativas das partes interessadas;
- Esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento;
- Esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.

Não podemos confundir essa responsabilidade social das empresas com o que chamamos de reparação social, que é o conjunto de ações de um indivíduo ou organização, que visa corrigir danos já causados a essa sociedade. Um projeto onde uma empresa, ou uma organização não governamental, planeja ou executa a recuperação da mata ciliar de um rio é um projeto de reparação social.

É interessante observarmos que a preocupação com a reparação social – e indiretamente com a responsabilidade social – podem ser observadas na Encíclica *Rerum Novarum* onde o Papa Leão XIII ao perceber os primeiros danos causados pela Revolução Industrial, destacava:

A sede de inovações, que há muito tempo se apoderou das sociedades e as tem numa agitação febril, deveria, tarde ou cedo, passar das regiões da política para a esfera vizinha da economia social. Efetivamente, os progressos incessantes da indústria, os novos caminhos em que entraram as artes, a alteração das relações entre os operários e os patrões, a influência da riqueza nas mãos dum pequeno número ao lado da indigência da multidão, a opinião enfim mais avantajada que os operários formam de si mesmos e a sua união mais compacta, tudo isto, sem falar da corrupção dos costumes, deu em resultado final um temível conflito. (PAPA LEÃO XIII, 1891)

Independente de ações de reparação ou responsabilidade social, nota-se a importância das relações da empresa com os diversos grupos sociais com os quais ela se relaciona, ou seus *stakeholders*, como veremos mais adiante. Por ora, destacamos um texto que demonstra a atenção ou preocupação de um brilhante gestor estratégico, já preocupado com a sustentabilidade do seu negócio na década de 30. Trata-se do General Robert Wood Johnson, responsável pela condução da Johnson&Johnson de uma empresa familiar a uma corporação global. Em 1935 ele redigiu um panfleto denominado *Try Reality* no qual convocava os sócios da empresa a uma nova filosofia industrial. Esse documento posteriormente consolidou-se como O Credo da Johnson&Jonhson e foi publicado em 1943:

Credo da Johnson & Johnson (1943)

Creemos que nossa primeira responsabilidade é para com os médicos, enfermeiras e pacientes, para com as mães e os pais e com todos os que utilizam nossos produtos e serviços. Para atender a suas necessidades, tudo o que fazemos deve ser da mais alta qualidade.

Devemos lutar constantemente para reduzir nossos custos a fim de manter preços razoáveis. Os pedidos dos clientes devem ser atendidos prontamente e com precisão.

Nossos fornecedores e distribuidores devem ter a oportunidade de obter um lucro justo.

Somos responsáveis pelos nossos empregados, homens e mulheres que trabalham conosco em todo o mundo. Cada um deve ser visto como um indivíduo. Devemos respeitar sua dignidade e respeitar seus méritos. Eles devem sentir-se seguros em seus empregos. O salário deve ser justo e adequado e as condições de trabalho devem ser limpas, organizadas e seguras. Devemos preocupar-nos com formas de ajudar nossos empregados a cumprir suas responsabilidades para com suas famílias. Os empregados devem sentir-se livres para dar sugestões e fazer reclamações. Deve haver igualdade de oportunidades para o emprego, desenvolvimento e promoção dos qualificados.

Devemos oferecer uma administração competente e suas ações devem ser justas e éticas.

Somos responsáveis pelas comunidades nas quais vivemos e trabalhamos e pela comunidade mundial também. Devemos ser bons cidadãos, dar apoio aos bons trabalhos e obras assistenciais e pagar nossa cota justa de impostos. Devemos encorajar o aperfeiçoamento cívico e uma saúde e educação melhores.

Devemos manter em boa ordem a propriedade que temos o privilegio de usar, protegendo o meio ambiente e os recursos naturais.

Nossa responsabilidade final é para com os nossos acionistas. Os negócios devem ter um lucro sólido. Devemos buscar novas ideias. A pesquisa deve ser continua. Programas inovadores devem ser desenvolvidos e os erros devem ser assumidos. Equipamentos novos devem ser comprados, novas instalações devem ser oferecidas e novos produtos devem ser lançados. Devem ser criadas reservas para épocas adversas. Ao operarmos segundo esses princípios, os acionistas devem ter um retorno justo (NOSSO CREDO, 2006).

Luca Pacioli preocupado com o equilíbrio em pleno Renascimento, agora Johnson elencando atenções equilibradas com todos os *stakeholders* em seu Credo de 1943. Definitivamente não estamos falando de modismo, mas do alicerce de toda organização que construiu sua perenidade e valor ao longo dos tempos. Veremos

a seguir como os conceitos vistos até aqui alicerçaram as diretrizes internacionais vigentes.

2.2.3 Diretrizes Internacionais

Se analisarmos a Linha do Tempo da Governança Corporativa e da Sustentabilidade ficará evidente que os conceitos, preocupações, desafios, metas e até mesmo os modelos de gestão sustentável dos dias atuais não são fruto de mais um modismo. São o resultado de esforços coletivos, originados em diferentes partes do mundo e durante muitas décadas, que hoje se consolidam e ganham maior visibilidade em função dos desafios sociais e ambientais prementes da humanidade, como elevação dos níveis de pobreza e miséria, de poluição, aquecimento global, entre outros.

Temas vinculados à sustentabilidade, seja das sociedades como das empresas, têm obtido cada vez mais espaço nas pautas da Organização das Nações Unidas (ONU) gerando princípios e diretrizes internacionais que orientam países e empresas. Preocupações com direitos humanos, direitos do trabalho, meio-ambiente e corrupção alicerçaram os Princípios do Pacto Global (PACTO GLOBAL, 2011). A preocupação com a formação de líderes atentos aos desafios da sustentabilidade desenhou os Princípios da Educação Responsável nos Negócios (PRINCÍPIOS FOR RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION, 2011). A preocupação com investimentos responsáveis também teve seus princípios formulados (PRINCÍPIOS PARA O INVESTIMENTO RESPONSÁVEL, 2011). Estas e outras iniciativas produziram padrões, recomendações, acordos, normas e certificações que dão suporte a empresas e sociedades que buscam a sustentabilidade. Além dos princípios já citados, destacamos:

- Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU), que em seu preâmbulo cita as empresas como fundamentais para a plena realização dos direitos humanos;
- Declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT), sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, que prevê, entre outros:
 - Liberdade de organização e o direito a negociações coletivas (Convenções 87, 98, complementadas pela Convenção 135 da OIT);
 - Proibição de trabalho forçado (Convenções 29 e 105 da OIT);
 - Proibição de trabalho infantil (Convenções 138 e 182 da OIT);
 - Proibição de discriminação no trabalho e na profissão (Convenções 100 e 111 da OIT) e as Convenções 87 e 98 (complementadas pela Convenção 135 da OIT).
- Declaração do Rio e Agenda-21 (ONU).
- Declaração Tripartite sobre Empresas Multinacionais (OIT);
- Diretrizes para Empresas Multinacionais da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE);

A Conferência sobre o Meio Ambiente, ou Rio'92, produziu a Carta da Terra, a Agenda 21 e intensificou a preocupação e discussão internacional sobre as questões ambientais gerando convenções que se somaram a outros acordos existentes, tais

como:

- Convenção de Viena para a Proteção da Camada de Ozônio (1985);
- Cúpula da Terra, no Rio de Janeiro (1992);
- Diversidade Biológica (1992);
- Protocolo de Cartagena de Biossegurança (2000);
- Protocolo/Tratado de Kyoto;
- Convenção de Estocolmo sobre os Poluentes Orgânicos Persistentes (2001);
- O Relatório Stern (2006);
- O Relatório do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas, IPCC.

Em suma, um esforço coletivo, frequente, multinacional, multicultural e convergente vem, principalmente através das últimas décadas, construindo o propósito da sociedade humana sustentável. No âmbito corporativo, essa sociedade expressa-se por meio dos públicos com os quais as empresas se relacionam. A esses públicos daremos nossa atenção a seguir.

2.3 Shareholders e Stakeholders

Shareholder é a palavra inglesa para acionista, para o detentor de participações – ou *share* (ações ou cotas) da empresa. Seu sinônimo *Stockholder* gerou um trocadilho interessante com a palavra *Stakeholder*: *stake* em inglês é aposta, ou risco, e desse modo podemos dizer que *stakeholder* é o detentor das “apostas” na empresa, ou aquele que corre riscos com ela. Sendo assim, um acionista (ou cotista³) também é considerado um *stakeholder*, porém, não é o único. Há outros indivíduos ou organizações que correm riscos com as atividades de uma empresa. *Shareholders*, portanto, estão contidos no conjunto maior dos *stakeholders*.

Os principais conceitos de *stakeholder* estão registrados no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1: Conceitos de *Stakeholder*

Autor	Conceito de <i>Stakeholder</i>
Freeman e Reed (1983)	Aqueles grupos dos quais a organização é dependente para sua sobrevivência continuada.

³ Acionista é o sócio de uma sociedade por ações (ex: sociedade anônima) e cotista é o sócio de uma sociedade por cotas de participação (ex: sociedade por cotas de responsabilidade limitada)

Freeman (1984)	Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos de uma empresa. Por exemplo: acionistas, credores, gerentes, empregados, consumidores, fornecedores, comunidade local e o público em geral.
Alkhafaji (1989)	Grupos pelos quais a corporação é responsável.
Thompson, Wartick e Smith (1991)	Grupos que tenham relações com a organização.
Bowditch e Buono (1992)	Grupos ou pessoas identificáveis, dos quais a organização depende para sobreviver: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais.
Clarkson (1994)	Suportadores de risco voluntários

Fonte: Adaptado de Quadros *et al* (2003).

Em termos de uma classificação mais ampla, podemos dizer que existem pelo menos dois tipos de *stakeholders* com os quais qualquer negócio tem uma relação de interação:

- Stakeholders* sociais primários: aqueles que têm interesse direto negócio sendo por ele afetado diretamente. São acionistas, proprietários, colaboradores em geral, corpo diretivo, fornecedores, parceiros comerciais, investidores, etc.
- Stakeholders* sociais secundários: aqueles que, embora não estejam diretamente vinculados ao negócio, podem por ele ser afetados e afetá-lo. Os que fazem parte deste grupo são de ordem reputacional: governos, órgãos reguladores, instituições da sociedade civil, grupos de pressão, acadêmicos, mídia, concorrentes. (ALIGLIERE; ALIGLIERE; KRUGLIANSKAS, 2009)

A Teoria dos *Stakeholders* prega o atendimento dos interesses de todas as partes interessadas (*stakeholders*) no momento da tomada de decisão, enquanto, a Teoria dos *Shareholders* visa, no mesmo momento, a maximização do valor da empresa para o acionista/cotista. Contudo, quando é feita uma análise das consequências da maximização da riqueza dos acionistas, nota-se que esse fator pode proporcionar benefícios para toda a sociedade, indiretamente, com a geração de novos

empregos, elevação da receita fiscal, desenvolvimento tecnológico, etc.

Imaginar que a maximização da riqueza do acionista pode trazer benefícios a toda a sociedade pode parecer algo contra intuitivo. E é. É contra intuitivo, por exemplo, julgar que a avareza seja equivalente à caridade, mas ela é. Como? Se você doar dinheiro a alguém necessitado, esse alguém poderá comer mais, ou um pouco melhor. Se, ao invés disso, você poupar o dinheiro provocará a queda do nível de preços da economia, o que permitirá que alguém compre mais. É como se o ávaro fosse um egoísta promotor de um ato de bondade aleatória e, por outro lado, o filantropo fosse um altruísta promotor de um ato de bondade dirigida. A maximização da riqueza do acionista funciona nos mesmos moldes.

É evidente que o ideal seria que os benefícios gerados pela maximização da riqueza ocorressem tempestivamente, no exato momento das demandas da sociedade e isso raramente ocorre. Soa aparentemente melhor, mas ainda sem comprovação científica, o atendimento dessas demandas dos *stakeholders* no primeiro momento, como reza a Teoria dos *Stakeholders*.

Independente das correntes de pensadores que defendem uma ou outra teoria, cabe-nos lembrar que o *shareholder* também é um *stakeholder*. Para que os gestores possam atender ao interesse maior do acionista/cotista, isto é, maximizar seus ganhos, terão que entender claramente as diferenças entre lucro contábil e lucro econômico, ou ainda lucro da empresa e lucro do acionista/cotista. Terá que entender os mecanismos de geração de valor. Como veremos a seguir.

2.4 Os Lucros

Conforme vimos anteriormente, o *tríplice resultado* ou *triple bottom line*, estabelece como metas de uma gestão sustentável os resultados sociais, resultados ambientais e resultados econômicos. Os últimos são normalmente representados pelo lucro da empresa. Entretanto, precisamos entender as diferentes categorias de lucro e sua relação com os objetivos dos sócios e interesses da sociedade para relacioná-los com as boas práticas de gestão sustentável. Vamos a eles.

2.4.1 Lucro Contábil e lucro econômico

Solomons (1961) consegue deixar clara a diferença entre lucro contábil e lucro econômico por meio de uma equação:

LUCRO CONTÁBIL

- (+) Mudanças não realizadas no valor dos ativos tangíveis ocorridas durante o período, acima ou abaixo das mudanças reconhecidas pela depreciação dos ativos fixos e remarcações nos estoques.
- (-) Montantes realizados neste período referentes a mudanças de valor dos ativos tangíveis ocorridas em

períodos anteriores e que não foram reconhecidas em tais períodos

(+) Mudança de valor nos ativos intangíveis durante o período

(=) LUCRO ECONÔMICO

Basicamente, o que difere o lucro contábil do econômico são os ativos intangíveis. Podemos, em linhas gerais, classificar as principais diferenças entre lucro econômico e lucro contábil conforme o Quadro 2 a seguir:

Quadro 2: Comparação entre Lucro Econômico e Lucro Contábil

LUCRO CONTÁBIL	LUCRO ECONÔMICO
Cálculo analítico e objetivo, baseado nas diferenças de receitas e custos originais	Cálculo relativo e subjetivo, baseado na variação do valor presente líquido do patrimônio líquido
Análise de Custos	Análise de valores
O patrimônio líquido varia com a variação do lucro contábil	O lucro econômico é resultado da variação positiva do patrimônio líquido
Desconsideração de valores ainda não realizados	Consideração de valores ainda não realizados
Análise Pretérita	Análise Pretérita e Futura
Ajustes técnicos contábeis	Correções conforme variação de preços
Dividendo	Valor da Ação/Cota

Fonte: baseado em Guerreiro e Catelli (1999).

Nele vemos que não há abordagem certa ou errada, apenas diferentes óticas para diferentes demandas analíticas. Uma auditoria fiscal dará preferência à análise do lucro contábil, enquanto uma consultoria de avaliação, seguramente, adotará a análise do lucro econômico. Mais certo é que ambas não ignoram ou menosprezam o método não adotado. Ambos são extremamente importantes no composto gerencial.

O lucro econômico e o lucro contábil acabam por ter uma forte relação com o lucro da empresa e o lucro do acionista ou cotista. Veremos como se dá essa relação a seguir.

2.4.2 Lucro da empresa e lucro do acionista ou cotista

A análise comparativa do lucro da empresa com o lucro do sócio (acionista ou cotista) mistura-se um pouco com a síntese comparativa dos lucros contábil e econômico anterior. Subtraindo-se as reservas legais e estatutárias do lucro líquido do exercício temos o lucro a ser distribuído, ou dividendo, aos acionistas/cotistas da empresa. Cálculo contábil, objetivo, analítico e que reflete valores efetivamente realizados na apuração do resultado do exercício. Apesar de ser o lucro a ser

distribuído aos sócios, reflete o resultado apurado pelas operações da pessoa jurídica no seu exercício fiscal e não efetivamente o ganho desses sócios com o investimento realizado na empresa.

Pela ótica capitalista do sócio, a análise de variação patrimonial real, mais subjetiva, relativa e com vistas ao futuro é mais próxima da sua condição de investidor. Vejamos: uma empresa pode ter gerado um significativo lucro líquido que foi suficiente para atender suas reservas e ainda ser distribuído aos seus sócios. Se, por alguma razão qualquer, o valor patrimonial expresso no valor da cota ou ação pertencente ao sócio sofrer uma redução maior que o dividendo apurado, esse sócio entenderá que seu investimento teve resultado negativo. O contrário é verdadeiro: uma empresa pode ter passado dificuldades operacionais no exercício e, em razão disso, apurar prejuízo e não poder distribuir dividendos. Diante desse cenário os sócios dessa empresa poderiam ficar frustrados mas, se por alguma razão – e veremos muitas mais adiante – o valor patrimonial expresso no valor de suas cotas ou ações tiver uma variação positiva significativa, a frustração se transformará em satisfação.

Em suma, estamos destacando que empresas lucrativas podem gerar perdas aos seus sócios e empresas não lucrativas podem gerar ganhos aos seus sócios. Claro que há empresas lucrativas que geram ganhos aos seus sócios e não lucrativas que geram perdas a eles, mas o nosso destaque é proposital ao contra intuitivo. Não é comum, ao menos aos olhos pouco atentos, a percepção de perda em empresas que geram lucro e muito menos percepção de ganho em empresas que produzem prejuízo.

No último trimestre de 2010 a British Petroleum (BP), gigante britânica do setor de petróleo, registra uma distribuição de dividendos aos seus acionistas de US\$4.20 por ação, um ganho relativo positivo de 3,81% no ano. Seus acionistas estariam felizes com esse dividendo mas, não estão. Um acidente em uma das plataformas da BP no Golfo do México em 20 de abril de 2010 provocou um vazamento superior a 2,1 milhões de toneladas de petróleo no mar. O impacto desse dano ambiental derrubou o preço das ações de US\$ 62 em janeiro de 2010 para US\$ 27 em julho do mesmo ano. Uma variação negativa de 56,4%.

Entre 2008 e 2010 as ações da Telebrás, antiga holding estatal do setor de telecomunicações, tiveram supervalorização e propiciaram ganhos expressivos aos seus acionistas, apesar dos seguidos prejuízos da empresa em seus demonstrativos de resultado. A alta valorização ocorreu em função de comunicação de fato relevante à CVM (Comissão de Valores Imobiliários) de que a empresa poderia integrar o Plano Nacional de Banda Larga (PNBL), ou seja, expectativa de ganho futuro ou lucro econômico. Há incontáveis outros casos de empresas que não distribuem dividendos em seguidos exercícios mas proporcionam ganhos elevados aos seus investidores. Algumas gigantes “ponto-com⁴” foram e até continuam sendo exemplos típicos de empresas que alcançaram valores bilionários sem geração de lucros – e em alguns casos sem geração de receita.

Discutiremos as razões dessas valorizações – e desvalorizações – mais adiante. Por

⁴ Expressão que identifica empresas do setor de internet em analogia ao “.com” dos domínios ou endereços de seus sítios.

ora, cabe-nos interpretar ou entender as visões dos capitalistas. Quem investe capital em uma empresa busca retorno e, seguramente, ele pode se situar muito além ou muito aquém do lucro contábil. A distância entre esses resultados econômicos dos resultados contábeis é medida, conforme vimos anteriormente, na equação de Solomons, principalmente pelos ativos e passivos intangíveis.

Como vimos, os intangíveis representam o diferencial fundamental entre lucro contábil e lucro econômico e esta é a razão de darmos uma especial atenção a eles a seguir.

2.5 Os Intangíveis e a Geração de Valor

A palavra intangível tem sua origem etimológica no latim tangere cuja acepção é tocar. Há autores que ligam a sua origem à palavra, também latina, tango, significando perceptível ao toque. Há de se ter cuidado com a tentativa de ligação do significado da expressão contábil à origem etimológica pois poderemos ser induzidos ao erro. Imaginando o sentido de perceptível ao toque podemos acreditar que, por exemplo, ativos intangíveis são aqueles que não podemos tocar e isso não é totalmente correto. Depósitos, investimentos, despesas pagas antecipadamente, entre outras contas, são ativos tangíveis apesar de sua inexistência física.

Veremos a seguir como ativos e passivos intangíveis interferem no valor gerado aos acionistas/cotistas e sua importância na sustentabilidade empresarial.

2.5.1 Ativos Intangíveis

As definições de ativos intangíveis são tantas quantas as incertezas sobre a definição ideal. Kayo (2002, p.14) tem, a nosso ver, uma das melhores definições:

Ativos intangíveis podem ser definidos como um conjunto estruturado de conhecimentos, práticas e atitudes da empresa que, interagindo com seus ativos tangíveis, contribui para a formação do valor das empresas.

São ativos de natureza permanente, sem existência física e que geridos pelas organizações passam – ou ao menos podem passar – a gerar resultados futuros.

Essas definições deixam claro porque a marca de um refrigerante, a carteira de clientes de uma operadora de telefonia celular, o banco de dados de uma companhia de seguros, a reputação de uma banca de advogados, a patente de um medicamento, a licença de um software, ou o capital intelectual de um Oscar Niemayer são ativos intangíveis. São todos, de um modo ou de outro, resultado de um conjunto de competências de organizações aliadas aos seus ativos tangíveis (recursos financeiros, ativo permanente, entre outros).

Tais resultados representam o valor atribuído pelo mercado aos diferenciais da organização, expresso por seu capital intelectual, por sua reputação, pela qualidade de seus relacionamentos sociais, sejam eles com clientes, consumidores, fornecedores, colaboradores, comunidade, órgãos reguladores, Estado e demais partes interessadas. Sim, a qualidade dos relacionamentos com stakeholders é

ingrediente da criação e valorização de ativos intangíveis, que, por sua vez, produzem lucro econômico, valorizam as cotas e ações e, ao final, proporcionam geração de valor aos sócios.

2.5.2 Passivos Intangíveis

Entre tantas definições de passivos intangíveis destacamos a de Pereira et al. (2001, p.108):

O passivo intangível é uma exigibilidade cuja informação acerca de sua existência permanece encoberta ao usuário dos demonstrativos contábeis e em alguns casos até aos seus próprios dirigentes.

Do mesmo modo que os ativos intangíveis, os passivos intangíveis alteram significativamente o valor das empresas e o seu lucro econômico, porém, em sentido inverso. Se anteriormente destacamos que a qualidade das relações com stakeholders pode gerar ou valorizar ativos intangíveis, a falta dela poderá reduzir os valores ativos ou até mesmo gerar passivos intangíveis.

Vejamos, por exemplo, uma empresa que, deliberadamente ou por lapso, deixa de recolher determinadas obrigações trabalhistas legais de seus colaboradores (trata-se, portanto, de colaboradores devidamente registrados e amparados pela legislação da Consolidação das Leis do Trabalho do Brasil). Esse ato gera um passivo tangível, com valor absoluto e que ficará registrado contabilmente até o seu devido pagamento.

Agora, imaginemos que essa empresa hipotética não tenha registrado legalmente alguns de seus colaboradores, propondo a eles um contrato de prestação de serviços por meio de uma pessoa jurídica da qual seriam sócios. Essa prática, normalmente utilizada para redução de custos com encargos trabalhistas, é repudiada pela Justiça dado que “disfarça” a sonegação. Portanto, prática ilegal e sujeita a contestação judicial. Em outras palavras, os colaboradores que estiverem sendo prejudicados poderão buscar seus direitos e isso, por si, já é um passivo intangível. Independente de esses colaboradores buscarem seus direitos, o passivo intangível existe, pois pode se materializar em resultados negativos no futuro.

Danos às relações com colaboradores geram passivos trabalhistas intangíveis como o citado; danos às relações com órgãos de defesa ambiental como o derrame de poluentes em um rio geram passivos ambientais intangíveis; danos às relações com os clientes como a falta de respeito aos seus direitos de consumidor; danos às relações com o Estado e com a comunidade como a sonegação de impostos, entre outros, são todos danos geradores de passivos intangíveis.

2.5.3 A Geração de Valor

Como vimos leitor, a dinâmica de criação e valorização – ou desvalorização – dos ativos e passivos intangíveis passa essencialmente pela qualidade das relações com os públicos que afetam ou são afetados pelas atividades da organização, os stakeholders. Também vimos nas definições conceituais que a sustentabilidade

empresarial se dá por meio do estabelecimento de relações éticas com esses stakeholders. Portanto, a geração de valor que permite a sustentabilidade empresarial é função da qualidade das relações da empresa com a sociedade ou com seu grupo de partes interessadas ou, insistindo no termo, com seus stakeholders.

Relações sempre alicerçadas em valores éticos, que respeitem os acordos estabelecidos para o atendimento das expectativas das partes interessadas tornam a organização menos sujeita a riscos que possam afetar a sua reputação, a sua credibilidade e, indiretamente, os seus negócios. Uma empresa mais imune a tais riscos é mais segura aos olhos dos investidores, pois está menos sujeita a passivos intangíveis que possam reduzir o lucro econômico e, por consequência, o valor de suas ações/cotas. Quanto melhor forem essas relações com as partes interessadas, maior será o potencial de criação ou valorização dos ativos intangíveis e geração do lucro econômico, tornando o investimento na empresa atrativo.

Não podemos esquecer, e o gestor estratégico jamais deve esquecer, que o acionista/cotista, além de shareholder é um importantíssimo stakeholder. Travestido de sócio, proprietário, capitalista ou investidor, não importa, ele normalmente tem um olho no presente e outro no futuro, ou seja, costuma ser atraído por lucro econômico.

A sequência desse raciocínio nos leva à percepção de que relações éticas que atendam os acordos estabelecidos com as partes interessadas podem reduzir riscos e aumentar oportunidades dando mais segurança aos acionistas/cotistas, atraindo, desse modo, mais investimentos. Essa dinâmica promove a redução de passivos intangíveis (como passivos trabalhistas, passivos tributários, passivos ambientais, etc.) e o aumento de ativos intangíveis (como valor da marca, carteira de clientes, etc.) gerando lucro econômico que, por sua vez, também valorizará a empresa e atrairá mais investimentos.

Podemos sintetizar afirmando que a geração de valor ao acionista/cotista passou pela geração de valor a todos os demais stakeholders mas teve sua origem em relações baseadas em valores éticos. **Em outras palavras, valores éticos geram valor aos stakeholders e aos shareholders (acionistas/cotistas). Valores que geram valor.**

Por enquanto, relembremos o conceito de capital social e até da razão social das empresas. A razão social não é apenas o nome jurídico da empresa. **A razão social da empresa é, simplesmente, a sua "razão" social. A sua razão em atender as expectativas da sua sociedade – ou de seus públicos de relacionamento – gerando valor a todos esses públicos, inclusive aos seus sócios.**

No início, pode soar estranho mas, se uma empresa não gerar, de modo relativamente equilibrado, valores a todos os seus stakeholders, estará correndo sérios riscos de geração de passivos intangíveis que poderão comprometer a sua sobrevivência. Sim, será um empreendimento insustentável. Daí o conceito já visto de que uma empresa sustentável é aquela que estabelece relações éticas com todos os seus públicos de relacionamento.

Por outro lado, a gestão equilibrada das relações com sócios, colaboradores, consumidores, fornecedores, Estado, comunidade, órgãos reguladores e até

concorrentes eleva o grau de satisfação desses públicos em relação à organização, reduzindo riscos e aumentando o valor da empresa e de sua marca. **Sócios que percebam segurança e rentabilidade em seus investimentos, colaboradores que percebam reconhecimento em seu trabalho, consumidores e fornecedores satisfeitos, comunidade e meio-ambiente respeitados, são os objetivos de uma gestão sustentável.**

No início desta apostila não citamos Frei Luca Pacioli por ser lembrado como o Pai da Contabilidade Moderna. Também não o fizemos por ter sistematizado o Método Veneziano das partidas dobradas que acabou por dar as bases de registro da moderna gestão. Nossa intenção foi estabelecer uma ligação entre os conceitos de capital social - tanto no aspecto contábil como no da ciência política com uma característica específica do Frei e de sua época, o Renascimento: o equilíbrio das proporções. Pacioli se aprofundou no método das partidas dobradas em uma parte (Tractatus de Computis et Scripturis) de sua obra Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalitá, um tratado de matemática escrito em 1494. Pacioli era um matemático fanático pelo estudo das proporções e de seu equilíbrio. Em 1509 escreveu De Divina Proportioni, obra sobre o equilíbrio das proporções artísticas e que teve ilustrações do então seu aluno, Leonardo da Vinci (que também trabalhava esse equilíbrio em suas obras - Homem Vitruviano, Polyhedra e outras).

O capital social, o equilíbrio de contas ativas e passivas, o equilíbrio na gestão das relações com os diversos stakeholders para promover a geração de valor e a sustentabilidade das organizações. Como vemos, sustentabilidade ou gestão sustentável talvez seja um “modismo” desde há muito tempo. Muito provavelmente desde o Renascimento.

A construção de ativos intangíveis e a mitigação de passivos intangíveis que em conjunto geram valor aos acionistas e à sociedade só ocorrem por meio de relações éticas com os stakeholders. Zelar pela qualidade dessas relações é missão fundamental de uma gestão sustentável. Daremos atenção à gestão dessas relações na próxima seção.

2.6 Gestão das relações com Stakeholders

Se a **sustentabilidade** empresarial passa necessariamente pelo estabelecimento de relações éticas com os diversos públicos de relacionamento da empresa, sempre com vistas à geração de valor a todos eles, inclusive e principalmente aos acionistas/cotistas, há de se ter uma especial atenção com a gestão de tais relações. Zelando pela qualidade dos relacionamentos com sócios, colaboradores, clientes, fornecedores, e com os demais públicos que impactam ou são impactados, direta ou indiretamente, pelas atividades da empresa, o gestor estará, como vimos, reduzindo o potencial de passivos intangíveis e elevando a participação dos ativos intangíveis na composição do lucro econômico da empresa.

Essa zeladoria das relações sociais da empresa pode ser categorizada em diversas formas. Adotaremos aqui uma segmentação em três grupos de ações: **ações de gestão de expectativas**, **ações de gestão de oportunidades** e **ações de gestão de**

riscos e crises. Veremos a seguir, de modo sintético, cada uma delas.

2.6.1 A Gestão de Expectativas, suas Oportunidades e seus Riscos

No ambiente empresarial atender expectativas é cumprir acordos, cumprir contratos sejam eles formais ou informais, sempre respeitando a ética. Incontáveis acordos são realizados diariamente nas empresas: novos empregados são contratados; novos pedidos ou acordos de nível de serviço são estabelecidos com os fornecedores; contratos de venda são assinados com os clientes; acordos de acionistas são registrados e até acordos de cooperação são construídos junto a concorrentes. Todos são firmados, ou mesmo fixados sem firma, se as condições ajustadas atendem às partes envolvidas⁵. **Atender ao estabelecido, formal ou informalmente nesses acordos, é tarefa essencial de um gestor responsável.**

Como é natural que os stakeholders esperem, isto é, tenham expectativas - que as condições acordadas sejam atendidas, o desrespeito a qualquer dispositivo do acordo que rege a relação – formal ou informal – frustra, decepciona e reduz o grau de confiança da parte não respeitada. Reduz a percepção de valor e de perenidade na relação que deixa de contribuir para a sustentabilidade dos negócios.

Como exemplo, imaginemos uma relação de trabalho onde algum dispositivo legal deixou de ser cumprido pela empresa. Haverá insatisfação, decepção, frustração por parte do empregado prejudicado e ele poderá, inclusive, produzir menos ou com menor qualidade. Mais que isso, inicia-se aí o processo de criação de passivos intangíveis dado que essa má gestão da relação pode se tornar pública e gerar má reputação, redução do grau de atração de outros bons empregados, custos judiciais ou passivos trabalhistas tangíveis.

Outro exemplo pode ser dado na relação com clientes e consumidores. Normalmente, para conquistar novos consumidores, gestores incautos de comunicação e marketing são tentados a despertar o interesse dos consumidores elevando suas expectativas, sejam elas em relação à qualidade, aos benefícios ou aos custos. Se essa elevação de expectativa for desproporcional à capacidade da organização atendê-la, o efeito poderá ser devastador dado que a empresa acabará por entregar ao seu cliente produtos aquém da expectativa que lhe foi criada. Novamente geração de passivos intangíveis, sejam eles pelas rubricas da redução da reputação, da eventual perda do cliente, ou da mácula à marca.

Essa equação começa a ficar perigosa na medida em que a quebra de expectativa convertida em passivos intangíveis reduz o lucro econômico e o valor da empresa, principais dispositivos de outro importante “acordo” que a empresa celebra: o acordo com seus acionistas/cotistas de geração de valor. **A queda do lucro econômico e a consequente redução no valor das ações desestimula o investimento, provoca saída de sócios e mais desvalorização da empresa.** Reação em cadeia e rumo abaixo.

⁵ Consideradas condições normais de conduta ética, isto é, não consideradas aqui relações onde uma parte oprime ou explora a outra dado que deste modo não teríamos uma situação de “acordo” em sua principal acepção.

Superar expectativas é ir além. É cumprir o estabelecido em acordo e proporcionar benefícios adicionais. Por exemplo, um CEO⁶ no início do exercício tem a aprovação de seu Conselho de Administração para um planejamento estratégico com indicadores que apontam uma estimativa de lucro anual que permitirá uma lucratividade aos acionistas de 5% e estabilidade no valor das ações. **Se ao final do ano os demonstrativos registrarem uma lucratividade de 9% e uma valorização de 12% nas ações, a gestão dessa empresa estará superando as expectativas de seus acionistas. A empresa sob tais indicadores muito provavelmente atrairá mais capital e valorizará as ações dos sócios investidores.** Nesse caso, destaque-se que também será valorizada a própria gestão por meio dos profissionais envolvidos na obtenção de tais resultados: empresa sustentável e carreiras sustentáveis. **Esse exemplo pode nos induzir a uma conclusão equivocada: lucros são essenciais à sustentabilidade das empresas. Nem sempre, como já vimos anteriormente quando tratamos lucro da empresa e lucro do acionista/cotista.**

Quando a empresa busca a geração de valor a seus públicos é natural que oriente suas ações em direção à superação de expectativas de seus clientes, de seus sócios, de seus fornecedores, de seus colaboradores. **Atuando regularmente desta forma instala-se a cultura de melhoria contínua, de inovação, de geração de novas oportunidades.** Foi por meio da busca da superação de expectativas de consumidores que empresas como a Apple chegou ao Iphone® e ao Ipad®; e que a Mercedes-Benz iniciou em 2010 a comercialização de helicópteros⁷ de luxo com a sua famosa estrela de três pontas. Foi superando as expectativas dos trabalhadores com um salário de US\$5.00/hora (*wage motive*⁸) que Henry Ford atraiu os melhores mecânicos da Detroit do início do século XX reduzindo custos de treinamento e aumentando a sua produtividade.

Tal qual na física, ações causam reações e desse modo, as ações da gestão ocasionarão reações nos *stakeholders*, positivas quando superam suas expectativas ou negativas quando essas mesmas expectativas não forem atendidas. Se, por desatenção ou por modo deliberado, a empresa não zelar pela qualidade nas relações que mantém com seus públicos, o efeito é inverso e passam a ser gerados os riscos. De acordo com a Norma Internacional de Gestão de Riscos (ISO-31000)⁹, **“risco é o efeito da incerteza sobre os objetivos”** (ISO-31000, p.77). Aplicar, de modo sistemático, uma política de gestão com procedimentos e práticas de identificação, investigação, avaliação, monitoramento e tratamento de riscos é como ocorre a gestão de riscos, ou gestão de tais incertezas sobre os objetivos.

Cabe destacar a ênfase nos riscos de máculas nas relações com os *stakeholders*, isto é, danos nas relações que gerem passivos intangíveis ou reduzam o valor dos ativos intangíveis, interferindo no lucro econômico ou valor gerado aos acionistas/cotistas.

A gestão das expectativas dos *stakeholders* e dos riscos a ela vinculados demandam

⁶ Sigla para *Chief Executive Officer* ou Principal Executivo de uma empresa.

⁷ Em parceria com a Eurocopter.

⁸ Salário provocador de motivação dado que era o dobro do salário de mercado na época.

⁹ *International Organization for Standardization* (ISO)

ações no curto prazo que causam efeitos diretos – positivos ou negativos – nos resultados da empresa e de seus acionistas/cotistas, no médio e longo prazos. Administrar o equilíbrio entre o curto e o longo prazo é um desafio da Gestão Sustentável.

2.6.2 O equilíbrio entre o curto e o longo prazos

A liderança de uma organização, seja ela empresarial, estatal, ou institucional, deve levar à conta de sua gestão das relações com *stakeholders* um fator decisivo: a dosagem entre o curto e o longo prazo. Ao fazer a análise das expectativas de seus públicos de relacionamento, o gestor e principalmente os membros da governança – leia-se conselheiros de administração e alta gestão – devem investigar e mapear claramente as expectativas em diferentes óticas de tempo.

Os fornecedores de uma empresa querem suprir a empresa com seus produtos aos maiores preços possíveis, receber o pagamento por eles nos menores prazos possíveis, querendo ainda regularidade de fornecimento. Os clientes, por outro lado, querem produtos de qualidade, entregues ao tempo certo, nos menores preços possíveis e com os prazos de pagamento mais dilatados. Os funcionários dessa mesma empresa querem maximizar seus salários e ainda agregar a eles seus benefícios de curto prazo como auxílio-alimentação, auxílio transporte, plano de saúde, dentre outros, ao mesmo tempo em que desejam estabilidade e normalmente possuem a expectativa de continuarem empregados por um bom período de tempo. Nesse meio encontramos os acionistas/cotistas que seguramente anseiam pela maximização do retorno do capital que investiram, sem mencionarmos os desejos e expectativas dos demais públicos de relacionamento da empresa como a comunidade na qual está inserida, o Estado, e até mesmo seus concorrentes.

Nesse ambiente de desejos e expectativas aparentemente antagônicos, vivem os gestores estratégicos, sejam eles gerentes, diretores, CEO, ou mesmo os membros da alta governança, os conselheiros de administração. Aqueles que por dever de ofício, de função ou de competência, devem ponderar suas análises e suportar suas decisões com base no equilíbrio – mais uma vez o equilíbrio, como tantas vezes já citado neste livro. No equilíbrio da geração de valor aos diversos públicos que afetam ou são afetados pelas atividades da empresa ou organização que lideram.

Como estabelecer esse equilíbrio das expectativas tão díspares? O melhor preço para o cliente prejudicará fornecedores e acionistas; salários mais elevados e com mais benefícios tornarão o produto mais caro e reduzirão os lucros; a maximização de lucros pode colocar em risco a relação com fornecedores ou a qualidade entregue ao cliente. Como buscar esse equilíbrio se as variáveis da equação são – de novo – aparentemente antagônicas?

Podemos dizer que, realmente, essas diferentes expectativas são opostas pois estão todas na dimensão temporal do curto prazo. Nessa dimensão, a análise restringe-se às variáveis operacionais, analíticas e contabilmente tangíveis. As métricas de análise de resultado nessa dimensão de curto prazo são, por exemplo: o salário do mês, o lucro de uma operação específica, o preço de um projeto.

O ponto de mutação – e aqui apesar de não estarmos nos referindo à obra homônima de Fritjof Capra (O Ponto de Mutação, 1983) essa referência seria extremamente válida e oportuna – da gestão operacional para a gestão estratégica, ou da gestão cartesiana para a gestão sustentável (quadro 3) é a mudança da dimensão temporal do curto para a dimensão temporal do médio e longo prazos.

Quadro 3 Paradigma Cartesiano e Paradigma Sustentável

CARTESIANO	SUSTENTÁVEL
Reducionista, mecanicista, tecnocêntrico	Orgânico, holístico, participativo
Fatos e Valores não relacionados	Fatos e Valores fortemente relacionados
Preceitos éticos desconectados da prática	Ética integrada à prática cotidiana
Separação entre o objetivo e o subjetivo	Integração entre objetivo e subjetivo
Seres humanos e ecossistemas separados em uma relação de dominação	Seres humanos inseparáveis dos ecossistemas em uma relação de sinergia
Conhecimento compartimentado e empírico	Conhecimento indivisível, empírico, intuitivo
Relação linear de causa e efeito	Relação não linear de causa e efeito
Natureza descontínua, o todo formado pela soma das partes	Natureza como sistemas inter relacionados. Soma maior do que as partes
Bem estar avaliado pelas relações de poder (dinheiro, influência, etc.)	Bem estar avaliado pela qualidade das inter relações socioambientais
Ênfase na quantidade (renda)	Ênfase na qualidade de vida
Análise	Síntese
Centralização do Poder	Descentralização do Poder
Especialização	Transdisciplinaridade
Ênfase na Competição	Ênfase na Cooperação
Pouco ou nenhum limite tecnológico	Limite definido pela sustentabilidade

Fonte: Almeida (2002, p. 66)

Quando se percebe que na visão de longo prazo as métricas de análise de expectativas mudam para quase todos os públicos de relacionamento, aqueles caminhos antes antagônicos ou divergentes começam a se dispor em um desenho mais próximo do convergente. Na nova dimensão temporal, o salário de curto prazo é o emprego perene e a ascensão profissional; o excelente preço e prazo de uma venda única é o bom preço e prazo de um contrato regular de fornecimento; a maximização do lucro líquido contábil do trimestre é a sólida evolução do lucro econômico e do valor das ações, mesmo com lucros menores.

Em outras palavras, as expectativas dos diferentes públicos de relacionamento de uma organização podem situar-se em duas perspectivas temporais: na de curto prazo são muito diferentes de um público para outro e, portanto, de difícil conciliação de modo equilibrado; já na de médio e longo prazo, elas aproximam-se pois vinculam-se a critérios como perenidade, regularidade e estabilidade, ambos mais negociáveis.

Na prática da gestão de relações com *stakeholders*, o gestor responsável deve negociar com todos eles o reposicionamento de suas expectativas na dimensão temporal do médio e longo prazo. Esse deslocamento do eixo possibilita uma maior convergência e a obtenção de acordos que visam a maximização dos ativos

intangíveis.

Para ilustrar, uma empresa pode discutir preços e prazos de um determinado produto para uma operação específica (curto prazo) ou discutir um Contrato de Nível de Serviço (longo prazo). Os preços de um contrato de longo prazo normalmente são inferiores aos acordados em negociações esporádicas, porém, a regularidade e qualidade ajustadas darão, tanto à empresa supridora como à empresa consumidora, um menor grau de risco - ou um maior grau de segurança aos seus investidores - e, apenas isso já será suficiente para aumentar o ativo intangível das duas. Típica substituição de lucro contábil bom para uma parte por lucro econômico bom para ambas. Simples. Sustentável.

2.6.3 Os Comitês de Sustentabilidade

Como vimos, uma gestão equilibrada dos relacionamentos com stakeholders irá zelar pelas expectativas, promover oportunidades e reduzir riscos, aumentando o lucro econômico e consequentemente o valor da empresa. Como a busca do equilíbrio nas relações ultrapassa os muros da empresa, acaba gerando valor para as organizações com as quais ela se relaciona, como seus clientes, consumidores, fornecedores, entre outras. Para se atingir esse equilíbrio, o diálogo entre as partes deve buscar o alinhamento em um tempo futuro, quando as expectativas tendem a convergir dado que são medidas em valores menos tangíveis, porém mais sólidos.

A instalação de Comitês de Sustentabilidade tem sido uma boa prática da governança das empresas para a zeladoria de suas políticas de sustentabilidade e, principalmente, para a promoção desse diálogo com os públicos de relacionamento. Como um ambiente propício à identificação das expectativas, das oportunidades e dos riscos inerentes a cada *stakeholder*, fornece um significativo suporte às decisões estratégicas dos Conselhos vinculadas à geração de valor.

Cada empresa opta por seu próprio modelo de formação e operação, porém, o que tem se demonstrado mais eficaz é a inserção de representantes dos clientes, consumidores, fornecedores, acionistas/cotistas, colaboradores e comunidade em fóruns ou comissões onde são discutidas as expectativas de todos em um prazo de equilíbrio. Com base nesse diálogo (ou polílogo se aceite o neologismo), os coordenadores destes comitês emitem pareceres que darão suporte à tomada de decisão estratégica do Conselho de Administração, visando a elevação do grau de sustentabilidade sistêmica da organização e de seus públicos.

Para dar suporte não só ao trabalho dos Comitês de Sustentabilidade mas a toda a organização, estão disponíveis ferramentas que, principalmente por meio de indicadores e relatórios, auxiliam a empresa na consolidação de uma gestão sustentável. Veremos algumas dessas ferramentas na próxima seção.

2.7 Ferramentas de Gestão Sustentável

Na interseção dos mais variados conjuntos de ferramentas atualmente utilizadas na Gestão Sustentável, normalmente encontramos os indicadores como elementos comuns. Nota-se claramente a necessidade das empresas – e demais organizações

não empresariais – de estabelecerem uma base de análise de seu estágio atual para, em seguida, projetarem uma espécie de plano diretor para o alcance de metas mais ambiciosas ou mais próximas dos padrões esperados pela sociedade.

No Brasil iniciativas pioneiras de Balanço Social como o sugerido pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), possuíam poucos indicadores e fortemente concentrados em aspectos sociais da relação da empresa com seus colaboradores. Com o passar do tempo foram sendo discutidas em outros fóruns, como os promovidos pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, questões ligadas às relações com todos os stakeholders. Tais questões pediram novos indicadores que foram tornando os Relatórios de Sustentabilidade bem mais completos, assumindo vez por todas a condição de instrumentos de gestão estratégica da sustentabilidade.

A determinação dos indicadores e construção dos relatórios, seja por um modelo nacional como o do Instituto Ethos, seja por um modelo adotado internacionalmente como o Global Reporting Initiative (GRI), normalmente é realizada por meio de questionários acompanhados por guias ou tutoriais que promovem o autoaprendizado. Esses materiais expressam conceitos, divulgam boas práticas e estabelecem diretrizes.

Ainda na linha dos roteiros de questões, cabe-nos destacar o Questionário Base do Índice de Sustentabilidade Empresarial – (ISE-BM&F Bovespa). Extremamente bem organizado, com protocolos e descritivo de documentos comprobatórios, o questionário foi estruturado em sete dimensões: dimensão geral; dimensão natureza do produto; dimensão governança corporativa; dimensão econômico-financeira; dimensão ambiental; dimensão ambiental – instituições financeiras e; dimensão social. Independente de ter sido desenvolvido com os fins específicos do Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&F Bovespa, qualquer empresa ou organização pode utilizá-lo como um instrumento didático de incorporação de boas práticas de gestão responsável.

2.8 Normas e Certificações

As normas, principalmente as relativas aos processos de gestão, não são meros instrumentos de padronização, vão além assumindo o papel de ferramentas fundamentais à reflexão dos modelos praticados, possibilitando o consequente planejamento da evolução da gestão. Com elas as organizações exercitam esforços de diagnóstico e buscam a melhoria de seus processos em seus mais variados vieses.

Não é objetivo desta apostila detalhar as normas e certificações vinculadas à área de sustentabilidade mas julgamos fundamental destacar as mais importantes. As normas de maior destaque atualmente são a seguir apresentadas.

2.8.1 Norma NBR 16001 (ABNT)

A NBR 16001 foi publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT),

em 2004 após dois anos de trabalhos conjuntos de empresas, organizações da sociedade civil, governo, instituições de ensino, entre outros. A norma fixa os requisitos mínimos de um sistema de gestão da responsabilidade social que possibilite à organização que a ela se submete, planejar e implantar uma política que contemple seus compromissos éticos, sua transparência e orientação para o desenvolvimento sustentável (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2004).

A NBR 16001 dá às organizações os elementos básicos de um sistema da gestão da responsabilidade social, podendo ser integrados com outras normas de gestão existentes, mas não determina nenhuma avaliação de desempenho. Desse modo, precisa ficar claro que não podemos afirmar que uma organização certificada pela NBR 16001 é “socialmente responsável”, mas, que possui um sistema de gestão da responsabilidade social. A NBR-16001 é indicada às empresas e demais organizações que desejem:

- Planejar, implantar, gerir e dar melhoria contínua a um sistema de gestão de responsabilidade social;
- Assegurar-se de estar atendendo os dispositivos legais e ainda o que estiver determinado em sua própria política da responsabilidade social;
- Demonstrar conformidade com esta Norma ao:
 - i. Auto avaliar-se e firmar declaração de conformidade com a Norma;
 - ii. Buscar confirmação de sua conformidade por meio de declarações formais de seus *stakeholders*;
 - iii. Buscar certificação por uma organização externa autorizada.
- Dar suporte ao engajamento de seus *stakeholders*;

2.8.2 Norma ISO-26000

A ISO-26000, elaborada e lançada no final de 2010 pela *International Organization for Standardization*, não é, ao contrário da NBR-16001, uma norma de sistema de gestão e, portanto, não visa e nem é apropriada para quaisquer fins de certificação ou base para dispositivos contratuais. Seu objetivo é fornecer diretrizes sobre os princípios básicos da responsabilidade social, seus temas centrais e sobre meios de integrar ações socialmente responsáveis com os processos organizacionais existentes (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2010).

Trata dos princípios da responsabilidade social empresarial, destacando:

- Prestação de Contas e Responsabilidade
- Transparência
- Comportamento Ético
- Respeito pelo interesse das partes interessadas
- Respeito pelo estado de direito

- Respeito pelas normas internacionais de comportamento
- Respeito pelo Direitos Humanos

Também dirige especial atenção aos temas da responsabilidade social empresarial:

- Governança Organizacional;
- Direitos Humanos;
- Práticas trabalhistas;
- Meio ambiente;
- Práticas leais de operação;
- Questões relativas ao consumidor;
- Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento.

2.8.3 Norma SA-8000 (SAI)

A SA-8000 foi a primeira norma internacional na área de responsabilidade social. Criada pela *Social Accountability International*¹⁰ fixa diretrizes e padrões para as relações de trabalho, sendo sujeita a auditoria e certificação.

A SA-8000 é reconhecida internacionalmente como uma norma orientadora de um sistema de implantação, manutenção e checagem de condições legais, dignas e de respeito aos direitos fundamentais dos trabalhadores. De modo semelhante à NBR-16001, a série de normas de qualidade ISO-9000, organiza-se como um sistema de auditoria. Seus dispositivos baseiam-se na Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas, nas diretrizes da Organização Internacional do Trabalho (OIT), entre outras convenções vinculadas às relações do trabalho. Foca suas atenções em formas de trabalho forçado, trabalho infantil, direito de associação no trabalho, condições de salubridade e segurança, práticas discriminatórias, entre outras (*SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNACIONAL*, 2001).

2.8.4 Série de Normas ISO-14000

A série de normas ISO-14000 é editada pela *International Organization for Standardization* (ISO) que fixam as diretrizes de gestão ambiental no ambiente empresarial. É uma série pois engloba outras normas com o prefixo 14 (exemplos: ISO-14020, 14040, 140064, etc.) divididas em grupos de acordo com os subcomitês que trabalharam no seu desenvolvimento. O subcomitê de Sistemas de Gestão Ambiental coordenou a edição da Norma ISO-14001 que estabelece diretrizes para a implantação de um sistema que gerencie as questões relativas ao meio ambiente

¹⁰ Nome atual do CEPAA, *Council on Economic Priorities Accreditation Agency*, organização que originalmente elaborou a norma em 1997.

na esfera da organização. É a mais conhecida entre todas as normas da série. As demais normas foram de acordo com as seguintes áreas de foco:

- Auditorias na área de meio ambiente
- Rotulagem ambiental
- Avaliação do desempenho ambiental
- Análise durante a existência ou análise de ciclo de vida
- Definições e conceitos
- Integração de aspectos ambientais no projeto e desenvolvimento de produtos
- Comunicação ambiental
- Mudanças climáticas

Nas auditorias para certificação - ou manutenção - da ISO-14000 é verificado o atendimento de requisitos como: cumprimento da legislação ambiental; diagnóstico atualizado dos impactos ambientais causados pela atividade da organização; padrões e planos de ação para eliminar ou diminuir os impactos ambientais; pessoal devidamente qualificado, entre outros (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 1996)

Ao longo deste texto procuramos, de modo objetivo, navegar dos conceitos mais teóricos de sustentabilidade corporativa e desenvolvimento sustentável ao pragmatismo das ferramentas de gestão. Nesse trajeto passamos pelos mecanismos que regem a zeladoria do equilíbrio das relações com stakeholders gerando ativos intangíveis e minimizando os passivos intangíveis. Vimos que os ativos intangíveis geram lucro econômico ao acionista, reduzem seus riscos e atraem mais investimentos, valorizando a empresa. Falamos de geração de valor, porém, de um valor que só será gerado de modo sustentável quando a Ética compor os alicerces da gestão.

2.9 Governança Corporativa (Conceito IBGC)

"Governança corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança corporativa garante equidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados (accountability)."

2.9.1 A origem da boa governança

Na primeira metade dos anos 90, em um movimento iniciado principalmente nos Estados Unidos, acionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia de

conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas.

Conceitualmente, a governança corporativa surgiu para superar o "conflito de agência", decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade. No entanto, os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência ou conflito agente-principal.

A preocupação da governança corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas.

A boa governança corporativa proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal.

A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas (accountability), a equidade e a responsabilidade corporativa. Para tanto, o Conselho de Administração, representante dos acionistas, deve exercer seu papel, estabelecendo estratégias para a empresa, elegendo e destituindo o principal executivo, fiscalizando e avaliando o desempenho da gestão e escolhendo a auditoria independente.

A ausência de conselheiros qualificados e de bons sistemas de governança corporativa têm levado empresas a fracassos decorrentes de:

- Abusos de poder (do acionista controlador sobre minoritários, da diretoria sobre o acionista e dos administradores sobre terceiros);
- Erros estratégicos (resultado de muito poder concentrado no executivo principal);
- Fraudes (uso de informação privilegiada em benefício próprio, atuação em conflito de interesses).

2.9.2 Governança no Mundo

Nos últimos anos, a adoção das melhores práticas de governança corporativa tem se expandido tanto nos mercados desenvolvidos quanto em desenvolvimento. No entanto, mesmo em países de similares idioma e sistemas legais, como EUA e Reino Unido, o emprego das boas práticas de governança apresenta diferenças quanto ao estilo, estrutura e enfoque.

Não há uma completa convergência sobre a correta aplicação das práticas de governança nos mercados, entretanto, pode-se afirmar que todos se baseiam nos princípios da transparência, independência e prestação de contas (accountability)

como meio para atrair investimentos aos negócios e ao país.

E a fim de ganharem a confiança dos investidores, empresas e países notaram a necessidade de incorporar algumas regras fundamentais, como sistemas regulatórios e leis de proteção aos acionistas; conselho de administração atentos aos interesses e valores dos shareholders; auditoria independente; processo justo de votação em assembleias; e maior transparência nas informações.

A partir da criação dos códigos de governança corporativa locais, as diferenças culturais e históricas têm sido adaptadas. Como ponto de convergência, os documentos pretendem aumentar os padrões de governança nos mercados como forma de atrair e reduzir os custos dos investimentos.

As particularidades e práticas locais mantiveram sua força. Enquanto algumas nações apresentam o modelo familiar como dominante, outras têm no capital difuso sua maior expressão.

Nos EUA e Reino Unido, onde estão as raízes da governança, os mercados de capitais atingiram grande pulverização do controle acionário das empresas. Já na Alemanha e no Japão, as instituições financeiras participam de forma importante no capital social das empresas industriais, sendo, portanto, ativas na administração dos negócios.

De maneira geral, na Europa Continental, chegou-se a um modelo de evolução no relacionamento entre as empresas e o capital de terceiros: a organização de blocos de controle para que os acionistas exerçam, de fato, o poder nas companhias.

2.9.3 Governança no Brasil

No Brasil, os conselheiros profissionais e independentes surgiram em resposta ao movimento pelas boas práticas de governança corporativa e à necessidade das empresas modernizarem sua alta gestão, visando tornarem-se mais atraentes para o mercado. O fenômeno foi acelerado pelos processos de globalização, privatização e desregulamentação da economia, que resultaram em um ambiente corporativo mais competitivo.

Oligopólios, empresas exclusivamente de controle e gestão familiar com alta concentração do capital, acionistas minoritários passivos e conselhos de administração figurativos passaram a dar lugar a investidores institucionais mais ativos, maior dispersão do controle acionário, maior foco na eficiência econômica e transparência da gestão.

As privatizações ensejaram as primeiras experiências de controle compartilhado no Brasil, formalizado por meio de acordo de acionistas. Nessas empresas, os investidores integrantes do bloco de controle passaram a dividir o comando da empresa, estabelecendo contratualmente regras.

Os investidores institucionais - seguradoras, fundos de pensão e fundos de

investimentos, entre outros - assumiram uma postura ativa, passando a comparecer nas assembleias gerais, a exercer os direitos de voto de suas ações e a fiscalizar de modo mais próximo a gestão das companhias investidas.

A abertura e consequente modificação na estrutura societária das empresas também ocorreu no mercado financeiro. Houve aumento de investimentos de estrangeiros no mercado de capitais, o que reforçou a necessidade das empresas se adaptarem às exigências e padrões internacionais. Em resumo, as práticas da governança corporativa tornaram-se prioridade e fonte de pressão por parte dos investidores.

Como resultado da necessidade de adoção das boas práticas de governança, foi publicado em 1999 o primeiro código sobre governança corporativa, elaborado pelo IBGC. O código trouxe inicialmente informações sobre o Conselho de Administração e sua conduta esperada. Em versões posteriores, os quatro princípios básicos da boa governança foram detalhados e aprofundados.

Em 2001, foi reformulada a Lei das Sociedades Anônimas, e, em 2002, a Comissão de Valores Imobiliários (CVM) lançou sua cartilha sobre o tema governança. Documento focado nos administradores, conselheiros, acionistas controladores e minoritários e auditores independentes, a Cartilha visa orientar sobre as questões que afetam o relacionamento entre os já citados.

Outra contribuição à aplicabilidade das práticas de governança corporativa partiu da Bolsa de Valores de São Paulo, ao criar segmentos especiais de listagem destinados a empresas com padrões superiores de governança corporativa. Além do mercado tradicional, passaram a existir três segmentos diferenciados de governança: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. O objetivo, segundo informativo da Bovespa, foi "estimular o interesse dos investidores e a valorização das empresas listadas".

Basicamente, o segmento de Nível 1 caracteriza-se por exigir práticas adicionais de liquidez das ações e *disclosure*. Enquanto o Nível 2 tem por obrigação práticas adicionais relativas aos direitos dos acionistas e Conselho de Administração. O Novo Mercado, por fim, diferencia-se do Nível 2 pela exigência para emissão exclusiva de ações com direito a voto.

Estes dois últimos apresentam como resultado esperado a redução das incertezas no processo de avaliação, investimento e de risco; o aumento de investidores interessados; e, conseqüentemente, o fortalecimento do mercado acionário. Resultados que trazem benefícios para investidores, empresa, mercado e Brasil.

A fim de estimular a disseminação das melhores práticas de governança, entre 2005 e 2006, o IBGC desenvolveu três premiações: monografias, matéria jornalística e governança corporativa. Os prêmios promovem o debate nos meios acadêmico, empresarial e de comunicação, além de reconhecer empresas e pessoas atentas à temática.

Apesar do aprofundamento dos debates sobre governança e da crescente pressão para a adoção das boas práticas de governança corporativa, o Brasil ainda se caracteriza pela alta concentração do controle acionário, pela baixa efetividade dos conselhos de administração e pela alta sobreposição entre propriedade e gestão. O que demonstra vasto campo para o conhecimento, ações e divulgação dos preceitos da governança corporativa.

2.9.4 Prioridade Internacional

Hoje, a comunidade internacional prioriza a governança corporativa, relacionando-a a um ambiente institucional equilibrado e à política macroeconômica de boa qualidade.

- O G8, grupo das nações mais ricas do mundo, considera a governança corporativa um pilar da arquitetura econômica global.
- A OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) desenvolveu uma lista de princípios de governança corporativa e promove periodicamente, em diversos países, mesas de discussão e avaliação dessas práticas.
- Banco Mundial e FMI consideram a adoção de boas práticas de governança corporativa como parte da recuperação dos mercados mundiais, fragilizados por sucessivas crises em seus mercados de capitais.
- Em praticamente todos os países surgiram instituições dedicadas a promover debates em torno da governança corporativa.

2.9.5 Arquitetura de Governança (Organograma Base)



2.10 Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental (Haroldo M. Lemos)

2.10.1. O crescimento populacional

Em sua evolução, o Homem tornou-se a forma dominante de vida na Terra, controlando outras espécies animais e vegetais e desenvolvendo uma tecnologia que lhe permite alterar, cada vez mais rápida e poderosamente, o ambiente em que vive. Em virtude do desenvolvimento obtido, o ser humano, antes apenas um entre os vários organismos integrantes da biosfera, assumiu o papel de interventor na Natureza, explorando exaustivamente os recursos naturais e deteriorando a qualidade do meio ambiente. O processo, de certa forma inevitável, realizou-se de maneira predatória, desordenada, sem uma preocupação permanente com possível advento da escassez dos recursos naturais. Daí, a deterioração da qualidade do meio ambiente e, portanto, da qualidade da nossa vida na biosfera.

Durante muitos séculos, a partir do início da era cristã, a população humana cresceu muito lentamente. Em 1802, a Terra tinha 1 bilhão de habitantes. Menos de cem anos depois, em 1900, a população humana atingiu 1,5 bilhão. Apenas cem anos após, em 2000, a população atingiu 6,1 bilhões de habitantes e em 2012 passamos dos 7 bilhões (aumentou sete vezes nos últimos 210 anos).

Desde o surgimento da espécie humana, o homem utilizava a energia vinda do sol, capturada pelas plantas através da fotossíntese. A energia limitava o homem e seu poder de utilizar os recursos naturais disponíveis. Em 1712 Thomas Newcomen desenvolveu na Inglaterra a primeira máquina a vapor, gerado pela queima de carvão mineral. A máquina era utilizada para bombear água para fora das minas de carvão e sua eficiência era equivalente a 500 cavalos.

Em 1768 James Watt aperfeiçoou a máquina a vapor, que passou a ser usada em indústrias, como a de tecelagem. Foi o início da Revolução Industrial, com a utilização dos combustíveis fósseis em larga escala, primeiro o carvão mineral e depois o petróleo e seus derivados (o primeiro poço de petróleo foi perfurado em 1826). A partir daí a humanidade aumentou muito sua capacidade de usufruir dos recursos naturais. Máquinas e transportes movidos pelos combustíveis fósseis, substituindo a força humana e animal, possibilitaram um enorme crescimento econômico e uma "explosão" populacional. Entre 1712 e 2012, um intervalo de 250 anos, população mundial cresceu quase 10 vezes (de cerca de 800 milhões para mais de 7 bilhões) e a economia global aumentou mais de 100 vezes. Entre as consequências deste extraordinário crescimento das atividades humanas e da concentração da população nas cidades estão o aumento da poluição e a degradação ambiental.

A Revolução Industrial, que ganhou grande ímpeto a partir do final da Segunda Guerra Mundial. A produção industrial em 1990 já era mais de sete vezes maior do que em 1950.

A explosão populacional e a industrialização provocaram uma acelerada urbanização, que se iniciou nos países onde esta industrialização ocorreu. Em 1900, a população urbana do mundo era inferior a 1/3 da população rural, mas em 2007 já era maior que a população rural. Como consequência, a degradação do meio ambiente passou a produzir efeitos diretos e claramente identificáveis sobre as comunidades: dificuldades para servir água potável à população, poluição dos rios e lagos pelos esgotos domésticos e industriais, poluição do ar pelos sistemas de transportes movidos a combustíveis fósseis, pelas indústrias e pelo aquecimento das casas no inverno usando carvão, necessidade de remover e tratar o lixo produzido pela população.

Uma das consequências da Revolução Industrial, mostrada pelo economista Jeffrey Sachs foi introduzir uma grande disparidade entre a renda per capita das várias regiões do mundo. Antes da Revolução Industrial, a renda per capita das várias regiões era praticamente igual. Havia disparidade de renda dentro de cada região: no século XVII, 90% dos europeus eram pobres, e hoje apenas 10% da população europeia é pobre.

Até bem poucos anos atrás, os nossos êxitos técnico-científicos (chegamos à Lua) nos induziam à crença de que o ambiente artificial, por nós criado, nos levaria a prescindir do ambiente natural, que, por sua vez, se submeteria às nossas manipulações.

2.10.2. A degradação ambiental

A partir do início da Revolução Industrial, vários desastres de poluição aconteceram nos países industrializados. Entre os episódios mais significativos de poluição do ar podemos mencionar:

- a) Em 1948, em Donora, Pensylvania, provocado pelas indústrias siderúrgicas e produtoras de zinco, e que atingiu 47% da população da região, com 15 mortes e 5900 pessoas afetadas;
- b) Em Londres, em 1952, uma forte inversão térmica (fenômeno atmosférico que faz com que o ar fique praticamente estagnado numa determinada região) provocou uma grande elevação dos índices de poluição do ar durante vários dias seguidos³. Os maiores responsáveis foram: a queima de carvão para o aquecimento das casas, as indústrias e os veículos movidos a derivados do petróleo. Estima-se que cerca de 4.000 pessoas morreram mais de 20.000 foram afetadas em consequência deste episódio. Em 1956 um novo episódio ocorreu, com menor intensidade, provocando a morte de cerca de 1.000 pessoas e a aprovação da "Lei do Ar Puro", que proibiu o aquecimento das casas com o carvão e obrigou as indústrias a adotarem medidas de controle da poluição do ar.

Alguns desastres sérios de poluição das águas também ocorreram nesta época, como a poluição por mercúrio na Baía de Minamata, no Japão. Mais de 50 pessoas morreram e cerca de 500 apresentaram desordens neurológicas, e as indenizações pagas às vítimas da doença ultrapassaram 60 milhões de dólares.

Em 1962, a publicação de um livro mudou a nossa percepção do funcionamento da biosfera. Este livro, "Primavera Silenciosa", da escritora americana Rachel Carson, denunciava o desaparecimento dos pássaros nos campos dos Estados Unidos, provocado

pela utilização do pesticida DDT na agricultura. Pela primeira vez, um cientista foi capaz de explicar, para milhões de pessoas, as formas pelas quais a sociedade moderna estava atacando os sistemas de apoio à vida no nosso planeta. Seus efeitos foram imediatos: a utilização do DDT foi proibida nos Estados Unidos, e logo a seguir, na maioria dos países do Mundo. Foi o início da conscientização social e política sobre as questões ambientais, embora restrito quase que exclusivamente aos países desenvolvidos, onde os cidadãos começaram a exigir serem informados sobre o estado do meio ambiente. As organizações não governamentais (ONGs) ambientalistas começaram a surgir nesta época, nestes países, e preocupavam-se, basicamente, com a conservação da natureza, com a utilização dos pesticidas na agricultura e com a poluição industrial.

2.11 A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, 1972

A atuação das ONGs, o aumento da conscientização sobre os problemas ambientais e as reclamações da Suécia, que estava sofrendo as consequências da chuva ácida proveniente das emissões da Inglaterra e da Alemanha, contribuíram decisivamente para que as Nações Unidas decidissem em 1968, durante sua Assembleia Geral, convocar a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, a ser realizada em 1972.

Em 1971 o Clube de Roma, formado por cientistas de vários países, apresentou o seu Primeiro Relatório, "The Limits to Growth" (Os Limites do Crescimento), baseado num complexo modelo matemático mundial, que mostrava que se continuassem, em longo prazo, as mesmas taxas de crescimento demográfico, industrialização e de utilização de recursos naturais, inevitáveis efeitos catastróficos ocorreriam em meados do próximo século (fome, escassez de recursos naturais, altos níveis de poluição), com a redução da produção industrial e de alimentos, culminando com uma incontrolável mortandade da população.

Para evitar esta catástrofe, o Relatório recomendava a imediata adoção de uma política mundial de contenção do crescimento, visando a atingir um estado de equilíbrio o mais cedo possível. Os países subdesenvolvidos entenderam que esta política, denominada "crescimento zero", se adotada, condenaria a maioria dos países da Terra a situações de permanente subdesenvolvimento.

A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano foi realizada em Estocolmo, Suécia. Foi iniciada no dia 5 de junho de 1972, dia que desde então é comemorado como o Dia Mundial do Meio Ambiente. Estiveram presentes 113 países.

Aceitar a proposta do "crescimento zero" significava condenar os países em desenvolvimento ao subdesenvolvimento eterno. A reação dos países em desenvolvimento foi liderada pelo Brasil e pela Índia. A Primeira Ministra da Índia, Indira Gandhi, único Chefe de Estado presente à Conferência, durante seu discurso cunhou uma frase que se tornou famosa: "O pior tipo de poluição é a pobreza, a falta de condições mínimas de alimentação, saneamento e educação".

A Conferência de Estocolmo aprovou a Declaração de Estocolmo sobre o Meio Ambiente, com 26 Princípios, e sugeriu que as Nações Unidas criasse um programa específico para meio ambiente. A Assembleia Geral da ONU criou no final de 1972 o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente - PNUMA, e sua sede mundial foi instalada em Nairóbi, Quênia. O PNUMA foi criado com o objetivo de catalisar e coordenar as atividades de proteção ambiental dentro do sistema das Nações Unidas e entre os vários organismos de âmbito regional e internacional, além de entidades governamentais.

O Terceiro Relatório do Clube de Roma foi apresentado em 1976, com o nome de Para uma Nova Ordem Internacional (Reshaping the International Order). O Relatório mostrava que a relação média de renda dos países desenvolvidos em relação aos subdesenvolvidos, naquela época, era de 13/1, considerada inaceitável em virtude dos problemas que já estava provocando (incluindo a migração clandestina para os países industrializados), e dos problemas que poderia provocar no futuro próximo, pois a tendência era essa relação continuar a crescer. O estudo concluía que, antes de serem atingidos os limites físicos do nosso planeta (pelo crescimento populacional, esgotamento dos recursos naturais e poluição), ocorreriam grandes convulsões sociais, econômicas e políticas provocadas por este enorme desnível entre os países. Para que o desnível de 13/1 pudesse ser reduzido em cerca de quatro décadas para 13/4 (aproximadamente 3/1), que representava então a diferença de nível entre as regiões mais ricas e mais pobres da Europa Ocidental, os cientistas apresentaram algumas propostas, como mais facilidades para o comércio de matérias-primas dos países subdesenvolvidos a preços justos no mercado internacional e a criação do equivalente a um imposto de renda internacional, à conta do qual se efetuariam transferências líquidas para o Terceiro Mundo.

A análise destas propostas nos leva a entender porque a distância entre os países desenvolvidos e subdesenvolvidos continuou a aumentar: foram implantadas exatamente ao contrário. Em vez de mais facilidades para o comércio de matérias primas, os países desenvolvidos criaram barreiras comerciais e subsídios aos seus produtos. Ao invés de transferências de capital para os países subdesenvolvidos, a partir dos anos 80 esses países passaram a ser fornecedores líquidos de capital para os países desenvolvidos, em função da enorme dívida externa acumulada.

2.12 A Comissão Brundtland e o conceito de Desenvolvimento Sustentável

Em 1982, o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente resolveu comemorar os dez anos da Conferência de Estocolmo, com uma Sessão Especial do seu Conselho de Administração, em Nairóbi, Quênia. Nesta época, uma nova e importante preocupação entrava em cena: os problemas ambientais globais, que começavam a indicar que a geração de resíduos e poluição pelas atividades humanas já estava excedendo, em algumas áreas, a capacidade de assimilação da biosfera. Portanto, à preocupação com o esgotamento das fontes de recursos naturais se somava a preocupação com os limites de absorção dos resíduos das atividades humanas, muito mais difícil e mais complicado de se controlar.

A Sessão Especial do Conselho de Administração aprovou a Declaração de Nairóbi, que classificava como preocupações ambientais tanto a pobreza do Sul quanto o consumo esbanjador do Norte. Durante a reunião, o PNUMA propôs ao seu Conselho de Administração que recomendasse às Nações Unidas a criação de uma Comissão Mundial Independente sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, para estudar as questões ambientais e de desenvolvimento até o ano 2000 e após, e propor soluções.

A Assembleia Geral das Nações Unidas criou, no final de 1983, a Comissão Mundial Independente sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que foi presidida pela Sra. Gro Harlem Brundtland, Ex-Primeira Ministra da Noruega. A Comissão tinha mais 20 membros, dez de países industrializados e dez de países em desenvolvimento, que serviram em suas capacidades individuais (não representavam seus países).

O conceito de Desenvolvimento Sustentável foi cunhado pela Comissão Brundtland, que divulgou e apresentou às Nações Unidas em 1987 seu relatório final intitulado "Nosso Futuro Comum". Nele, o desenvolvimento sustentável foi definido como:

"Aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades".

O conceito de desenvolvimento sustentável é um conceito fácil de concordar, pois é puro bom senso, mas é extremamente complexo e controvertido quando se tenta aplicá-lo ao nosso dia-a-dia. Para alcançarmos o desenvolvimento sustentável serão necessárias mudanças fundamentais na nossa forma de pensar e na maneira em que vivemos, produzimos, consumimos etc.

Atingir o desenvolvimento sustentável, evitando a escassez de recursos naturais estratégicos, indispensáveis para a produção de bens e serviços que precisamos para a nossa vida diária, e reduzindo ou eliminando os conflitos sociais, é uma responsabilidade de todos nós: governos, iniciativa privada, academia, organizações não governamentais, comunidades, a sociedade em geral.

2.13 A capacidade de suporte da Biosfera

Vamos analisar o funcionamento da nossa Biosfera. Recebemos de fora do nosso sistema a energia solar, que é indispensável para a vida no planeta. Esta energia solar é absorvida pelas plantas na terra e pelas algas no mar, sendo transformada pela fotossíntese em energia química contida na estrutura vegetal formada: carboidratos, proteínas e gorduras vegetais. Os herbívoros transformam a matéria orgânica vegetal em carboidratos, proteínas e gorduras animais.

A matéria orgânica vegetal e animal é um recurso renovável: alimentos como trigo e arroz, combustíveis como madeira e álcool da biomassa, materiais para vestimentas como algodão. Na Biosfera temos recursos não renováveis, como materiais (minério de ferro e outros) e combustíveis fósseis (petróleo, carvão e gás natural), que juntamente com os recursos renováveis da biomassa são transformados em bens e serviços que precisamos para a nossa vida diária (alimentos, transportes etc.).

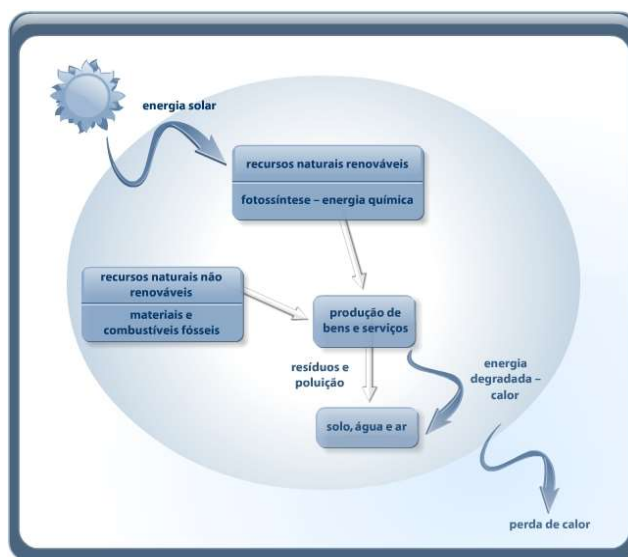


Figura: Funcionamento da Biosfera

Ao produzir estes bens e serviços, geramos resíduos e poluição que, parcialmente tratados ou não, são jogados na Biosfera para que sejam absorvidos. A produção de bens e serviços também libera energia degradada em calor. Finalmente, perdemos calor para o exterior, principalmente durante a noite. Como veremos adiante, uma parte do calor que seria perdido é retido na atmosfera pelos chamados "gases estufa".

A disponibilidade de recursos (renováveis ou não) para transformarmos em bens e serviços, e a capacidade da Biosfera para assimilar resíduos e poluição formam o que chamamos de capacidade de suporte da Terra.

Em 1995 o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSS) apresentou sua definição: "O desenvolvimento sustentável será alcançado pela oferta de produtos e serviços a preços competitivos, que satisfaçam as necessidades humanas, melhorem a qualidade de vida, e, ao mesmo tempo, reduzam progressivamente os impactos ambientais e a intensidade do uso de recursos, através do ciclo de vida, para um nível compatível com a capacidade de suporte da Terra".

2.14 Os três grandes desafios para o desenvolvimento sustentável

O que devemos fazer, na prática, para atingir o desenvolvimento sustentável? A nosso ver, existem três grandes desafios que precisam ser superados.

1) Disponibilidade de Recursos Naturais

O primeiro desafio é garantir a disponibilidade de recursos naturais, que transformamos em bens e serviços necessários à nossa vida cotidiana. O alerta sobre a possibilidade do esgotamento de alguns recursos naturais estratégicos – que aconteceria por volta de 2050 – nos foi apresentado pelo Primeiro Relatório do Clube de Roma, "Limites do Crescimento", publicado em 1971, e confirmado por outro relatório do Clube de Roma, "Além dos Limites", publicado em 1992.

Com relação à disponibilidade de recursos naturais, precisamos fazer a distinção entre os recursos naturais renováveis e os não renováveis.

É fácil entender que estaremos usando os recursos renováveis, de acordo com o conceito do desenvolvimento sustentável, quando respeitarmos a velocidade de renovação (ajudada artificialmente ou não) destes recursos. Por exemplo, se plantarmos mais árvores do que cortarmos, ou se pescarmos respeitando a velocidade de reprodução dos peixes, estaremos na direção do desenvolvimento sustentável. Com relação a estes dois exemplos, tanto no Brasil quanto no mundo, estamos no caminho contrário ao desenvolvimento sustentável, pois estamos derrubando mais árvores do que plantamos e estamos retirando mais peixes do mar do que eles têm capacidade de se reproduzir.

Quanto aos recursos não renováveis, não podemos simplesmente deixar de utilizá-los porque não são renováveis. Por exemplo, com o nível de consumo atual e com o crescimento projetado, o petróleo deverá ficar escasso dentro de 50 anos. Devemos então utilizar os recursos não renováveis de forma tal a permitir que tecnologias alternativas sejam desenvolvidas, em tempo, para substituí-los quando começarem a ficar escassos. Assim, bem antes de atingir o limiar de esgotamento do petróleo, já precisaremos dispor de alternativas e infraestrutura física instalada para substituir o petróleo e seus derivados combustíveis.

2) Respeitar os Limites da Biosfera para assimilar resíduos e poluição

Significa não jogar sobre a Biosfera resíduos e poluição (decorrentes da produção e uso de bens e serviços) em quantidades e velocidade superiores à capacidade de autodepuração da Biosfera. Esta capacidade de autodepuração depende da biodegradabilidade do resíduo (quanto mais biodegradável, maior a capacidade de assimilação), das condições locais, e da quantidade de resíduo sendo lançada.

O alerta sobre este problema nos foi apresentado em 1982 pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente - PNUMA, em virtude do aparecimento dos Problemas Ambientais Globais. De fato, as concentrações de vários tipos de resíduos e poluição estão crescendo, tanto no ar quanto na água e nos solos. O relatório "Além dos Limites" analisa também esta questão, e confirma que já ultrapassamos, em várias áreas, os limites da Biosfera para assimilar os resíduos e a poluição produzidos pelas atividades humanas.

3) Questão social: necessidade de redução da pobreza

O Terceiro Relatório do Clube de Roma, "Para uma Nova Ordem Internacional", divulgado em 1976, concluiu que "antes de atingirmos os limites físicos do nosso planeta (a disponibilidade de recursos naturais e a capacidade da biosfera para absorver resíduos e poluição), ocorrerão graves convulsões sociais provocadas pela grande desigualdade entre os países industrializados e os países pobres".

Naquela época (1976) a relação entre o PIB médio dos países industrializados e o dos países pobres era de 13 para 1, e crescendo. Como pouca coisa foi feita até hoje, esta diferença ultrapassou os 20 para 1 e as consequências, como migrações clandestinas dos países pobres para os ricos, aumento da violência e até terrorismo, são evidentes.

2.15 Ações importantes para o Desenvolvimento Sustentável

Se aceitarmos que os desafios básicos e fundamentais para atingirmos o desenvolvimento sustentável são os três mencionados e discutidos acima, a definição dada pela Comissão Brundtland pode ser ampliada para:

"aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades, respeitando a capacidade de suporte da biosfera e reduzindo a pobreza em nível mundial."

Qualquer tipo de atividade humana pode ser analisado à luz destes três desafios, para verificarmos se ela está ou não na direção do desenvolvimento sustentável. A seguir algumas ações estratégicas necessárias o desenvolvimento sustentável:

a) Estabilização da população mundial

As Nações Unidas estimam que a população mundial cresça 50% entre 2000 e 2050, passando de 6.1 bilhões para 9.3 bilhões de habitantes (*World Population Prospects, The 2000 Revision*, Nações Unidas, Nova York, 2001).

Como a população dos países desenvolvidos deve permanecer estável, todo o crescimento populacional até 2050 acontecerá nos países em desenvolvimento, isto é, cerca de 3 bilhões de pessoas adicionais. O grande problema é que mais de 90% destes 3 bilhões adicionais vão estar nas suas áreas urbanas. Significa que a grave crise urbana que a maioria dos países em desenvolvimento já enfrenta hoje tende a se agravar ainda mais no futuro próximo.

Se hoje, com sete bilhões de habitantes, já temos problemas com a possibilidade de esgotamento de recursos naturais estratégicos e com a quantidade de resíduos e poluição que jogamos diariamente na Biosfera, no futuro estes problemas tendem a se agravar. Apesar das grandes diferenças regionais, quanto mais rápido atingirmos a estabilização e quanto menor for esta população, melhor.

b) Melhoria da educação em todos os níveis

Talvez a ação mais importante para nos ajudar a atingir o desenvolvimento sustentável seja a melhoria da educação em todos os níveis, particularmente nos países em desenvolvimento. Já vimos que a melhoria do nível de educação ajuda a reduzir o crescimento populacional. É também fundamental para possibilitar que os políticos possam adotar medidas de longo prazo, que muitas vezes impõem sacrifícios em curto prazo, indispensáveis para o desenvolvimento sustentável.

c) Desenvolvimento e difusão de tecnologias mais eficientes

Precisamos acelerar o desenvolvimento de tecnologias que aumentem ainda mais a eficiência do uso de energia, reduzam o consumo de recursos naturais e gerem menos resíduos e poluição nas nossas atividades econômicas. As tecnologias industriais mais limpas podem reduzir a geração dos resíduos industriais pela utilização mais eficiente das matérias-primas e da energia, através da minimização, reciclagem e reaproveitamento dos rejeitos. A biotecnologia vai desempenhar um papel fundamental para a produção de alimentos e insumos de forma mais eficiente.

d) Conservação da base ambiental

Uma das principais questões que teremos que resolver, para viabilizar a esperança de atingir o desenvolvimento sustentável, é de como preservar a base ambiental (solo, água, clima, biodiversidade). Para isto, será necessário reduzir drasticamente os processos de erosão e acidificação dos solos, de degradação dos recursos hídricos, de destruição das florestas nativas e da perda da diversidade biológica. Se permitirmos que, segundo dados do PNUMA (2012), 12 milhões de hectares de terra por ano continuem se transformando em desertos, em algumas décadas vamos ter dificuldades para produzir o alimento e outros recursos naturais (madeira, álcool) que precisamos para nossa sobrevivência.

e) Adotar Sistemas de Contabilidade Econômica e Ambiental Integrados

Os índices utilizados nos atuais Sistemas de Contabilidade Nacional para medir o desenvolvimento econômico, como o Produto Interno Bruto, não refletem o esgotamento dos recursos naturais e a degradação do meio ambiente. Se o PIB de um país está "crescendo" em virtude da exploração cada vez mais rápida de sua única reserva mineral, a realidade só será sentida quando houver esgotamento da reserva mineral e a queda do PIB.

Para evitar o erro que pode acontecer na avaliação de um país somente pelo seu PIB, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD desenvolveu o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH, que associa outros fatores, como expectativa de vida, grau de alfabetização e mortalidade infantil ao PIB de um país. Mas o IDH também não leva em consideração o esgotamento dos recursos naturais e a degradação do meio ambiente.

O IDH varia de zero (nenhum desenvolvimento humano) a 1 (alto desenvolvimento humano). Pelos dados de 2015, a Noruega com 0,944 era o país de desenvolvimento humano mais alto, Austrália o segundo com 0,935, o Brasil estava em 75º lugar, com 0,755, atrás do Sri Lanka em 73º com 0,757, do México em 74º com 0,756, e da Argentina em 40º com 0,836. O último país, em 186º lugar, era o Níger com IDH de 0,311.

O IBGE mediu a partir de 2002, Indicadores de Desenvolvimento Sustentável, definidos pela Comissão de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. São medidos anualmente 60 indicadores de quatro áreas: econômica, ambiental, social e institucional.

f) Colocar a economia a favor do desenvolvimento sustentável

Significa fazer uma reforma tributária para taxar mais o que queremos reduzir (como uso de recursos naturais escassos e geração de resíduos) e taxar menos o que queremos aumentar (emprego e renda).

Em 1994, a Noruega criou uma taxa sobre emissão de carbono de origem fóssil e reduziu a taxa sobre empregos. Aqui no Brasil temos o exemplo do ICMS Ecológico, cujo pioneiro foi o Estado do Paraná.

g) Valorar os serviços prestados pelos ecossistemas e pela biodiversidade.

O ano de 2010 foi o Ano Internacional da Biodiversidade. A Convenção das Nações Unidas sobre a Diversidade Biológica estima que as espécies estejam desaparecendo a uma taxa mil vezes maior que seu ritmo natural. Cerca de 34 mil espécies de plantas e 5.200 de animais já enfrentam a extinção, incluindo uma em cada oito espécies de pássaros.

2.16 As Empresas e o Desenvolvimento Sustentável

Uma das transformações mais significativas que pudemos observar nos últimos trinta anos, no contexto da gestão ambiental, foi a mudança da atitude empresarial em relação ao meio ambiente. Até os anos 70, as indústrias não tinham equipamentos para reduzir a poluição gerada em seus processos de produção: jogavam nos rios seus efluentes poluídos e diluíam a poluição do ar através de chaminés cada vez mais altas. Podemos chamar de Fase Zero.

Após vários desastres provocados pelo aumento da poluição industrial, os governos foram obrigados a adotar padrões máximos de emissão de poluentes pelas indústrias e padrões mínimos de qualidade ambiental. Nos anos 70 e boa parte dos anos 80 as indústrias tentaram se adequar aos padrões máximos de emissão instalando equipamentos (como filtros em chaminés) no final o processo, resultando em aumento dos custos de produção e perda de competitividade. A atitude empresarial nesta época era antagônica às questões ambientais. Era a Fase Um.

A partir do final dos anos 80, as indústrias passaram a adotar melhorias nos seus processos de produção, com metodologias de produção mais limpa (que economizam energia e matérias primas, e geram menos resíduos e poluição), com a adoção de sistemas de gestão ambiental, e auditorias ambientais: Fase Dois.

Numa Terceira Fase, com a integração dos fatores ambientais no projeto de seus produtos, com a análise do ciclo de vida dos produtos, *ecodesign* e selos verdes. As indústrias que adotaram estas práticas reduziram seu custo de produção e melhoraram sua competitividade, o que resultou em uma atitude bem mais pró-ativa em relação às questões ambientais. Hoje podemos encontrar várias empresas no Brasil e no mundo cujo desempenho ambiental é superior ao exigido pela legislação.

Verificou-se recentemente que o maior impacto ambiental de muitas grandes empresas acontecia fora dos limites das suas fábricas, através das matérias primas ou das peças compradas de pequenas e médias empresas, que são cerca de 90% de todas as empresas no mundo. A Quarta Fase surgiu o conceito de responsabilidade pela cadeia produtiva e as grandes empresas passaram a prestar mais atenção a seus fornecedores, e exigir deles também cuidados ambientais em seus processos de produção.

2.17 As Empresas e a Responsabilidade Social

A iniciativa privada desempenha um papel importante na geração de emprego e na produção dos bens e serviços que necessitamos para a nossa vida cotidiana. Uma das primeiras ações de responsabilidade social em empresas foi a de Henry Ford, presidente e acionista majoritário da Ford Corporation, quando em 1916 deixou de distribuir parte dos dividendos devidos aos seus acionistas para aumentar os salários dos empregados e investir na capacidade de produção. Henry Ford justificou afirmando que queria que seus empregados fossem capazes de comprar os carros que produziam. Mas os acionistas minoritários entraram na justiça contra esta decisão. A Suprema Corte de Michigan decidiu favoravelmente aos acionistas minoritários, com o argumento que a corporação existia para o benefício dos seus acionistas (Ashley et al., 2005). A função principal de uma empresa era produzir lucros para seus acionistas, respeitando a legislação que os governos locais consideravam apropriada para proteger sua população.

No início dos anos 90, após a Rio 92, o papel social das empresas passou a ser questionado, com a discussão sobre a necessidade de assumirem um papel na sociedade mais amplo do que sua vocação básica de geradora de riquezas, surgindo então o conceito de Responsabilidade Social Corporativa – RSC.

A RSC reflete a necessidade das empresas em devolverem benefícios para as comunidades onde estão instaladas, e de onde recebem trabalhadores e recursos, e vem de certa forma substituir as atividades filantrópicas tradicionais das empresas. A filantropia empresarial é caracterizada por ações pontuais periódicas, como campanhas de arrecadação de alimentos e agasalhos, e doações de ordem material e/ou financeira para eventos esportivos. Geralmente respondem de forma reativa às solicitações de grupos da comunidade, não obedecendo a um processo sistematizado de atuação social. As ações são de caráter assistencial, não incorporando mudanças de ação multiplicadora e sustentável.

O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (*World Business Council for Sustainable Development*) realizou a partir de 1995 uma série de reuniões para discutir o que é e até onde vai a RSC das empresas. Em 1998 o Conselho definiu a RSC como "O comprometimento permanente dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, simultaneamente melhorando a qualidade de vida de seus empregados e suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo".

Um estudo do Instituto de Planejamento Econômico Aplicado – IPEA, coordenado pela socióloga Anna Peliano e divulgado em 2002 indica que as empresas brasileiras investiram em RSC no ano 2000 a quantia de R\$ 4,7 bilhões (0,43% do PIB), enquanto as empresas americanas investiram, no mesmo ano, U\$ 10,1 bilhões (0,11% do PIB). Anna Peliano afirmava no estudo que:

"Cada vez mais as empresas percebem que isto é bom para os negócios. É bom para a imagem da empresa junto à sociedade e junto à vizinhança. Melhora o relacionamento com os empregados e fornecedores. Cada vez mais se percebe que o governo não vai resolver sozinho todos os problemas sociais".

Numa tese sobre a Responsabilidade Social nas Empresas em 2004, Karideny Gomes afirma: "Enquanto no Brasil, há cinco anos, ninguém falava em responsabilidade social – só filantropia, hoje, somente fazer doações a entidades filantrópicas já não é mais o objetivo principal de muitos empresários atentos à nova exigência de mercado: investir no social. O que se observa é que, diferente de uma ajuda assistencialista, as empresas preocupam-se com o resultado de seus investimentos e exigem o monitoramento e a avaliação das ações".

Uma das organizações sem fins lucrativos que se dedica ao tema do investimento social privado é o GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, instituído em 1995. Em 2016 contava com 129 associados que, somados, investem cerca de R\$ 3 bilhões por ano na área social, operando projetos próprios ou viabilizando os de terceiros.

No 5º Congresso GIFE Sobre Investimento Social Privado, realizado de 2 a 4 de abril de 2008, em Salvador, Bahia, Anna Maria Peliano, apresentou uma pesquisa envolvendo nove mil companhias no Brasil, que investiram R\$ 5,3 bilhões em Responsabilidade Social em 2007. Revelou, entretanto, que 79% das empresas que realizaram investimento social não avaliaram os impactos gerados pelos recursos aplicados. Alertou que isto precisava ser corrigido, pois somente as empresas que avaliam a aplicação dos seus recursos podem verificar se está valendo a pena o investimento, se recursos estão sendo bem geridos, se a ação está sendo boa para a imagem da empresa, e podem tomar ações corretivas para aprimorar pontos falhos. Como boa notícia, a maioria das empresas que avaliaram a aplicação dos seus recursos estava satisfeita com os resultados.

O GIFE lançou em 2012 o Código de Conduta para Gestão de Investimentos de Fundos Patrimoniais e Organizações sem fins lucrativos. O 9º Congresso GIFE foi realizado em São Paulo, de 30 de março a 01 de abril de 2016, e discutiu o tema "O sentido público do investimento social privado".

O Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social é uma Oscip (Organização da sociedade civil de interesse público), criada em São Paulo em 1998 por um grupo de empresários da iniciativa privada, com o objetivo de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, através da troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para que as empresas possam analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. Formado inicialmente por 16 empresas, o Instituto Ethos contava em setembro de 2016 com 535 empresas associadas (228 de grande porte) de diferentes setores, com faturamento anual somado de cerca de 35% do PIB brasileiro, e que empregam aproximadamente 2 milhões de pessoas. A Conferência Ethos 360º, realizada anualmente desde 1999, é atualmente um dos maiores eventos de sustentabilidade do mundo. Em 2016, foi realizada em São Paulo nos dias 20 e 21 de setembro.

O Instituto Ethos define Responsabilidade Social Empresarial como uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os anseios das partes interessadas (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e consegue incorporá-los ao planejamento de suas atividades.

Ricardo Young, então Presidente do Instituto Ethos, declarou em seu artigo "Gestão da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável", de fevereiro de 2005:

"A responsabilidade social empresarial (RSE) definitivamente tornou-se uma importante ferramenta para a sustentabilidade das organizações. Hoje, os conceitos que norteiam uma gestão socialmente responsável – a relação ética e transparente com todos os públicos que se relacionam com a empresa para o desenvolvimento do seu negócio e da sociedade, preservando-se os recursos ambientais e humanos para as gerações futuras – trouxeram vários benefícios para as organizações".

Ele menciona no seu artigo os resultados que foram alcançados pelas empresas que optaram pelo caminho da sustentabilidade:

a) benefícios tangíveis: redução de custos, melhoria de produtividade, crescimento de receitas, acesso a mercados e capitais, melhora no processo ambiental e gestão de recursos humanos;

b) benefícios intangíveis: valorização da imagem institucional, maior lealdade do consumidor, maior capacidade de atrair e manter talentos, capacidade de adaptação, longevidade e diminuição de conflitos.

A Responsabilidade Social exige uma mudança de atitude nas empresas, para focalizar as perspectivas de longo prazo ao invés dos lucros de curto prazo. Tratar bem os empregados, pagando mais que o salário mínimo, oferecendo um bom pacote de benefícios, e assegurando que eles trabalhem em condições de segurança e agradáveis, requer investimentos maiores no curto prazo. As empresas estão se convencendo que uma força de trabalho contente é também mais produtiva, retornando os investimentos com sobras no médio prazo.

Oded Grajew, então presidente do Instituto Ethos, declarou em 2003 que a responsabilidade social estava atraindo muitas empresas pela compreensão de que uma sociedade empobrecida, com renda mal distribuída, e violenta, não é uma área propícia aos negócios. Além disso, aumenta a compreensão (ainda que em pequeno grau) de que, em uma sociedade deteriorada, que ameaça os negócios, não se torna viável a instituição de uma sociedade justa. Quando Henry Ford aumentou o salário de seus funcionários, ele queria ter uma sociedade que pudesse comprar seus carros e também pudesse ser mais justa.

O manual "Ferramentas de Gestão" disponibilizado pelo Ethos, pode ser usado como uma fonte de ideias para as empresas que querem se tornar socialmente responsáveis. Segundo o Instituto Ethos, observar a lei em todos seus aspectos já é uma boa base de responsabilidade social, mas seu manual oferece uma extensa linha de programas, políticas e ideias que discorrem sobre o processo de formação de uma empresa estruturada e respeitada por seus valores sociais, além de demonstrar ações que tem por objetivo criar e proporcionar um ambiente de trabalho produtivo e participativo. O manual alerta, entretanto, que não é possível executar tudo o que se espera de uma só vez, e que, num primeiro momento, a empresa deve se concentrar em algumas áreas, particularmente aquelas mais adequadas à cultura da empresa. Foi desenvolvido um conjunto de seis ferramentas básicas que podem ser utilizadas pelas empresas, para gerir os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas atividades, e que respondem às suas necessidades nas diversas etapas de gestão: Primeiros Passos, Matriz de Evidências, Guia de Balanço Social, Localizador de Ferramentas, Banco de Práticas e Indicadores Ethos. Para acessar:

http://www.ethos.org.br/sistemas/conceitos_praticas/localizador/default.asp

O Instituto Ethos publicou em 2006 os "Critérios Essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e seus Mecanismos de Indução no Brasil", e em 2013 publicou a 3ª. geração dos "Indicadores Ethos". Disponibiliza atualmente os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, uma ferramenta de gestão que visa apoiar as empresas na incorporação da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial (RSE) em suas estratégias de negócio, de modo que esse venha a ser sustentável e responsável. A ferramenta é composta por um questionário que permite o autodiagnostico da gestão da

empresa e um sistema de preenchimento on-line que possibilita a obtenção de relatórios, por meio dos quais é possível fazer o planejamento e a gestão de metas para o avanço da gestão na temática da RSE/Sustentabilidade.

A atual geração dos Indicadores Ethos apresenta uma nova abordagem para a gestão das empresas e procura integrar os princípios e comportamentos da RSE com os objetivos para a sustentabilidade, baseando-se num conceito de negócios sustentáveis e responsáveis ainda em desenvolvimento. Além de ter maior integração com as diretrizes de relatórios de sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI), com a Norma de Responsabilidade Social ABNT NBR ISO 26000, Carbon Disclosure Project (CDP), e outras iniciativas.

Segundo o Instituto Ethos, Negócio Sustentável e Responsável é a atividade econômica orientada para a geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental, cujos resultados são compartilhados com os públicos afetados. Sua produção e comercialização são organizados de modo a reduzir continuamente o consumo de bem naturais e de serviços ecossistêmicos, a conferir competitividade e continuidade à própria atividade e promover e manter o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis têm como foco avaliar o quanto a sustentabilidade e a responsabilidade social têm sido incorporadas nos negócios, auxiliando a definição de estratégias, políticas e processos. Embora traga medidas de desempenho em sustentabilidade e responsabilidade social, esta ferramenta não se propõe a medir o desempenho das empresas nem reconhecer empresas como sustentáveis ou responsáveis.

Ao aplicar os Indicadores Ethos, a empresa recebe um relatório de diagnóstico sobre seu desempenho ao longo de todo o questionário, comparando-o com o de todas as empresas participantes, com o daquelas que fazem parte de seu setor e com o das que seguiram o mesmo critério no processo de aplicação. Assim, a empresa consegue identificar os pontos fortes e aqueles a serem desenvolvidos, e pode definir objetivos, prazos e responsáveis pelas ações de sustentabilidade, facilitando o planejamento e garantindo o acompanhamento das metas.

Em seu livro "Varejo e Responsabilidade Social – Visão Estratégica e Práticas no Brasil", patrocinado pelo Programa FGV/EAESP de Responsabilidade Social no Varejo, Juracy Parente e Jacob Jacques Gelman (2006) afirmam que "as empresas começam a se dar conta de que realizar seus negócios segundo uma postura ética e socialmente responsável, buscando desenvolver iniciativas que promovam a transformação da realidade social das comunidades nas quais elas estão inseridas, poderia ser uma forma de agregar valor às suas atividades e fortalecer sua imagem, tanto que a estratégia da responsabilidade social corporativa vem se tornando uma forma de gestão empresarial capaz de gerar um diferencial competitivo para os negócios."

A mudança de pensamento em algumas das empresas líderes em seus setores já era visível em 2003, como nesta declaração da Carly Fiorina, então Presidente da Hewlett-Packard (foi pré-candidata a Presidente dos Estados Unidos pelo Partido Republicano em 2016): "As corporações multinacionais precisam repensar seus investimentos nos países pobres, para proporcionarem oportunidades duradouras para seus habitantes, ao invés de apenas produzirem lucros para seus acionistas". Fazendo referência à forma pela qual as empresas

costumavam fazer filantropia, ela dizia: "Frequentemente, estas empresas nem perguntam às comunidades locais quais são suas necessidades. Mas, para fazer negócios, elas procuram saber tudo sobre seus clientes, e deveriam adotar a mesma postura para ajudar aos pobres. "

A responsabilidade primária para resolver as questões sociais é do governo, que para este fim recebe impostos da sociedade e das atividades econômicas. Mas a escassez crônica de recursos tem levado o governo a buscar apoio da iniciativa privada para resolver os problemas sociais. A atuação socialmente responsável das empresas não significa que elas devam assumir as responsabilidades do governo. Um número crescente de pessoas, tanto do terceiro setor (ONGs e sociedade) quanto de empresas têm trabalhado de forma voluntária, dedicando tempo, habilidades e experiência profissional para ajudar a enfrentar as questões sociais. Parente, J et alii (2006) afirma que "é no setor empresarial que está fundamentada a possibilidade de mobilização para a mudança, em razão do poder econômico que as empresas concentram e da capacidade que têm de estimular seus colaboradores e parceiros a contribuírem para a melhoria da sociedade. "

Os governos têm um enorme poder de influenciar a sustentabilidade através de suas compras. No Brasil, são responsáveis por até um terço do consumo de alguns produtos, e podem influir na mudança dos padrões insustentáveis de produção e consumo através de "licitações verdes", dando preferência a produtos fabricados com critérios socioambientais, que consumam menos energia durante sua vida útil e que possam ser reciclados mais facilmente. A Lei federal 8.666 de 1993 que regula as compras públicas, exige que sejam feitas pelo menor preço, sem critério socioambiental. O Ministério do Planejamento e o Município de São Paulo já aprovaram regulamentos para que os critérios socioambientais sejam considerados e o Tribunal de Contas da União já está aceitando que estes critérios ambientais sejam incluídos nas compras governamentais.

Um dos problemas que as empresas enfrentam é a definição dos limites da Responsabilidade Social. Mesmo as empresas que consideram legítimo e benéfico investir nas comunidades onde atuam, muitas vezes não sabem ao certo até que ponto se envolver. A própria definição de Responsabilidade Social Corporativa do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, mencionada acima, não define claramente estes limites. Como as necessidades sociais e culturais das comunidades são muito variadas em todo o mundo, as empresas estão aprendendo como contribuir para vencer o desafio da redução da pobreza. Além disso, o entendimento do papel social das empresas é diferente nas várias regiões do mundo. De uma forma geral, as empresas tendem a se concentrar nas questões comunitárias onde exista uma relação mais direta com os seus objetivos, como programas de melhoria da renda familiar de seus empregados.

Por solicitação de várias empresas e de organizações não governamentais, a ISO promoveu uma Conferência Internacional sobre Responsabilidade Social Corporativa em junho de 2004, em Estocolmo, e como resultado, decidiu elaborar uma Norma ISO sobre este assunto, a ISO 26000, aprovada em 2010.

A Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro criou o Conselho Empresarial de Responsabilidade Social em 2000, e a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMG, criou em 2004 o Conselho de Cidadania Empresarial – CCE.

A FIESP criou em 2005 o Comitê de Responsabilidade Social (CORES), subordinado ao Conselho Superior de Responsabilidade Social (CONSOCIAL), e lançou o Programa Sou Legal, pois considera que é sua responsabilidade social incentivar que as empresas se legalizem, dando maior proteção a seus trabalhadores, e paguem seus impostos. No Brasil, segundo o SEBRAE, um terço das pequenas e médias empresas operam na informalidade, e seus trabalhadores não têm carteira assinada. Se adoecem, não têm proteção.

Em 2005, a Confederação Nacional da Indústria – CNI instalou em Brasília o seu Conselho Temático Permanente de Responsabilidade Social. O Conselho foi criado com o objetivo de estimular o desenvolvimento integrado, e em rede, de ações e iniciativas de responsabilidade social nas Federações, Associações e empresas industriais. Em 2005, 14 Federações de Indústrias Estaduais já possuíam conselhos de responsabilidade social.

2.18 A evolução da responsabilidade social

A evolução do conceito de responsabilidade social nas empresas brasileiras pode ser definida em quatro estágios:

- a) não responsabilidade social – as empresas negavam o conceito, argumentando que já geravam empregos, pagavam impostos, e que a questão social era responsabilidade dos governos. Hoje, já é raro encontrar empresas que ainda defendam essa posição;
- b) filantropia empresarial – ações pontuais e doações periódicas, geralmente respondendo, de forma reativa, às solicitações de grupos da comunidade, ou execução de projetos desvinculados das reais necessidades da comunidade e da estratégia corporativa;
- c) responsabilidade social empresarial – as empresas atuam a partir da lógica de que o negócio, além de gerar lucro para os acionistas, deve considerar o bem-estar dos funcionários, a qualidade de vida das comunidades em que estão inseridas e da sociedade como um todo, o relacionamento ético com fornecedores e governos e o menor impacto possível ao meio ambiente. Surge o investimento social privado;
- d) sustentabilidade – estágio mais avançado. Caracteriza-se pela adoção de um novo modelo de pensar e de fazer negócios. As empresas procuram conciliar resultados econômicos, sociais e ambientais (*triple bottom line*), conferindo a cada um deles o mesmo nível de importância. A ideia da sustentabilidade representa uma nova visão de negócio – sensível, ética e, sobretudo, inteligente.

2.19 Cidadania Corporativa e Governança Corporativa

A cidadania corporativa diz respeito ao relacionamento entre empresas e sociedade – tanto a comunidade local quanto a mundial – e sugere um relacionamento de *mão dupla* entre a sociedade e as corporações. As ações de cidadania corporativa incluem investimentos sistemáticos, organizados em projetos e em programas junto à comunidade. Para tal, a comunidade é consultada previamente sobre suas necessidades e prioridades. A atitude empresarial é proativa, ou seja, visa contribuir para a solução dos problemas prioritários da comunidade.

A OCDE definiu como governança corporativa o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre os acionistas, o conselho de administração, os diretores, a auditoria independente e o conselho fiscal. O objetivo de suas boas práticas é aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso a financiamentos e contribuir para sua sustentabilidade. A governança corporativa é baseada na transparência dos negócios, na prestação de contas aos interessados – *accountability* – e na equidade.

Seus princípios incluem os seguintes temas:

- direitos dos acionistas;
- tratamento igualitário entre acionistas;
- papel das demais partes interessadas;
- abertura e transparência;
- responsabilidade do conselho de administração.

2.20 O sistema financeiro

Nas três últimas décadas houve uma mudança na atitude do setor financeiro em relação aos aspectos ambientais e sociais. No início dos anos 1980, o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA formou um grupo com instituições financeiras internacionais como o Banco Mundial, Banco Interamericano do Desenvolvimento e vários bancos de desenvolvimento regionais para discutir como lidar com as questões ambientais. Este grupo tomou a decisão de exigir Estudos de Impacto Ambiental – EIA para o financiamento de projetos executados em países em desenvolvimento, como por exemplo a Usina Hidrelétrica de Sobradinho, no Rio São Francisco, na Bahia, em 1972.

O grupo evoluiu para formar a Iniciativa Financeira do PNUMA - UNEP FI, uma parceria global entre o PNUMA e o setor financeiro internacional, com a missão de identificar, promover e concretizar a adoção das melhores práticas ambientais e de sustentabilidade em todos os níveis de operação das instituições financeiras. A UNEP FI é formada por mais de 200 instituições financeiras (bancos, seguradoras e fundos de investimento) que trabalham para analisar os impactos das questões ambientais e sociais sobre o desempenho financeiro. Entre elas, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (Brasil), ABN AMRO Bank (Holanda), Bank of America e Citigroup (Estados Unidos), Barclays Group, HSBC e Lloyds TSB Group (Reino Unido), e Swiss Reinsurance Company – Swiss Re (Suíça).

As instituições participantes são signatárias dos documentos “*UNEP Statement by Financial Institutions on Environment and Sustainable Development*”, e “*UNEP Statement of Environmental Commitment for the Insurance Industry*”. A UNEP FI publicou em 2008 o relatório “*Understanding Corporate Sustainability Disclosure Requests*”, e em 2011 o “*UNEP FI Guide to Banking & Sustainability*”.

No Brasil, a Lei nº 6.938/81, que instituiu a Política Nacional do Meio Ambiente, estabeleceu que “as entidades e órgãos de financiamento e incentivos governamentais condicionarão a aprovação de projetos habilitados a esses benefícios ao licenciamento, na forma da lei, e ao cumprimento das normas, dos critérios e dos padrões expedidos pelo CONAMA.” Para aqueles que não cumprissem essas determinações, a lei previa a perda ou restrição dos benefícios fiscais concedidos pelo poder público, em caráter geral ou condicional, e a perda

ou suspensão de participação em linhas de financiamento em estabelecimentos oficiais de crédito.

O Protocolo Verde foi um documento produzido por um grupo de trabalho instituído por um decreto federal em 1995. Contém diretrizes, estratégias e mecanismos operacionais para a incorporação da variável ambiental no processo de gestão e concessão de crédito oficial e benefícios fiscais às atividades produtivas. O objetivo era criar mecanismos que evitassem a utilização de créditos oficiais e benefícios fiscais em atividades prejudiciais ao meio ambiente. Era um instrumento de política ambiental que complementava a tendência de comprometimento das instituições financeiras e adotava medidas de política ambiental pelas instituições financeiras que iam além do exigido pela legislação ambiental em vigor. Recomendou às instituições financeiras federais explicitar seu compromisso com a variável ambiental por intermédio de uma Carta de Princípios que serviria tanto como guia interno para suas operações como de estímulo aos clientes sobre a relevância do meio ambiente na elaboração e gestão de projetos.

A Lei de Crimes Ambientais – Lei nº 9.605 de 1998 – estabeleceu que as instituições financeiras, quando financiassem projetos e empreendimentos em desacordo com as normas ambientais vigentes, poderiam ser responsabilizadas, solidariamente, por eventuais danos causados ao meio ambiente.

Em 2002, a Corporação Financeira Internacional (International Finance Corporation – IFC, que é o braço financeiro do Banco Mundial para empréstimos a empresas) promoveu uma reunião em Washington para discutir os danos causados à reputação do setor financeiro em virtude de alguns financiamentos polêmicos recentemente concedidos, como do ABN AMRO para uma mineradora na Indonésia e do Citigroup para a represa de Três Gargantas na China.

Em 2003, 10 bancos e mais o Banco Mundial anunciaram a adoção dos Princípios do Equador (www.equator-principles.com) para empréstimos acima de US\$ 50 milhões para atividades desenvolvidas em países em desenvolvimento. Em 2006, o valor mínimo dos empréstimos para aplicação dos Princípios foi reduzido para US\$ 10 milhões. Em 2013, os Princípios são adotados por 79 instituições financeiras, de 35 países.

Os Princípios do Equador incluem diretrizes sobre:

- Uso de recursos naturais renováveis;
- Proteção da saúde humana, cultura e biodiversidade;
- Uso de substâncias químicas perigosas;
- Padrões de segurança e saúde ocupacional;
- Impactos socioeconômicos;
- Reassentamento de comunidades;
- Respeito aos direitos humanos e combate à mão de obra infantil.

Vários bancos no Brasil já adotaram políticas de financiamentos socioambientais baseadas nos Princípios do Equador. Por exemplo, a Política de Financiamentos Socioambientais do Banco Real (atual Santander), tinha como um de seus objetivos “ficar sempre atento a

possíveis passivos ambientais relacionados ao cliente”. Para conceder crédito, o Banco Real desenvolveu um questionário básico, que inclui perguntas sobre questões ambientais e sociais, como: a) se a empresa utiliza trabalho infantil; b) número de acidentes; c) medidas adotadas para reduzir o impacto ambiental; d) se tem licença ambiental e qual a validade; e) se a empresa foi multada recentemente e qual o motivo; f) se a empresa tem Gerente de Meio Ambiente e metas para reduzir consumo de energia e água; g) se possui um sistema de gestão ambiental nos moldes da ISO 14001, ou pelo menos se tem planos para implantar um sistema de gestão ambiental; h) sobre a relação da empresa com seus fornecedores.

Um dos motivos para que o Banco Real adotasse esta política foi que após a análise das solicitações de financiamento de mais de 1000 empresas, a principal conclusão foi que existia uma alta correlação entre problemas ambientais e problemas financeiros.

Em 2014, a Resolução 4.327 do Conselho Monetário Nacional “Dispõe sobre as diretrizes que devem ser observadas no estabelecimento e na implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. ” Para o estabelecimento da PRSA, as instituições financeiras devem observar os princípios da relevância, isto é, o grau de exposição ao risco socioambiental das atividades e das operações da instituição, e da proporcionalidade, a compatibilidade da PRSA com a natureza da instituição e a complexidade de suas atividades e de seus serviços e produtos financeiros.

As instituições financeiras devem manter estrutura de governança compatível com o seu porte, a natureza do seu negócio, a complexidade de serviços e produtos oferecidos, bem como com as atividades, processos e sistemas adotados, para assegurar o cumprimento das diretrizes e dos objetivos da PRSA. A estrutura de governança deve prover condições para: a) implementar as ações no âmbito da PRSA; b) monitorar o cumprimento das ações estabelecidas na PRSA; c) avaliar a efetividade das ações implementadas; d) verificar a adequação do gerenciamento do risco socioambiental estabelecido na PRSA; e) identificar eventuais deficiências na implementação das ações.

A Resolução define risco socioambiental como a possibilidade de ocorrência de perdas decorrentes de danos socioambientais. O gerenciamento do risco socioambiental deve considerar:

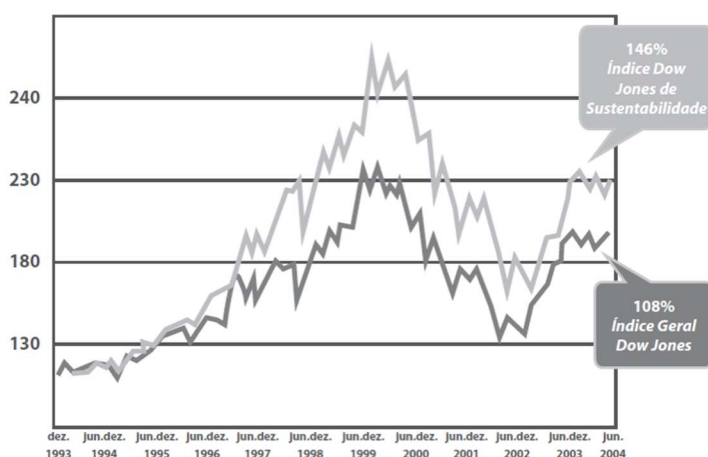
a) sistemas, rotinas e procedimentos que possibilitem identificar, classificar, avaliar, monitorar, mitigar e controlar o risco socioambiental presente nas atividades e nas operações da instituição; b) registro de dados referentes às perdas efetivas em função de danos socioambientais, pelo período mínimo de cinco anos, incluindo valores, tipo, localização e setor econômico objeto da operação; c) avaliação prévia dos potenciais impactos socioambientais negativos de novas modalidades de produtos e serviços, inclusive em relação ao risco de reputação; d) procedimentos para adequação do gerenciamento do risco socioambiental às mudanças legais, regulamentares e de mercado. As instituições financeiras devem estabelecer critérios e mecanismos específicos de avaliação de risco quando da realização de operações relacionadas a atividades econômicas com maior potencial de causar danos socioambientais. Até 31 de julho de 2015, todas as

instituições financeiras (cerca de duas mil) deveriam aprovar a PRSA e o respectivo plano de ação, e iniciar a execução das ações correspondentes.

2.21 O Índice Dow Jones de Sustentabilidade

Já foram desenvolvidos indicadores de sustentabilidade para medir a contribuição das empresas nas áreas econômica, ambiental e social, e para orientar as políticas de investimento de empresas e de acionistas na compra de ações ou cotas de fundos de investimentos. Em 1994, foi lançado, na Bolsa de Nova Iorque, o Índice Dow Jones de Sustentabilidade – *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI). Esse índice diferencia as empresas que aliam solidez financeira à boa gestão das questões ambientais e sociais. Para participar do DJSI, a empresa é analisada em relação:

- o seu desempenho financeiro, ambiental e social;
- às práticas comerciais – incluindo lavagem de dinheiro, corrupção, sonegação de impostos;
- ao respeito aos direitos humanos – trabalho infantil e discriminação;
- a acidentes ambientais;
- ao tratamento dos empregados.



O desempenho do Índice Dow Jones de Sustentabilidade pode ser deduzido a partir da valorização das ações das empresas incluídas no DJSI.

2.22 O Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo

Em 2005 foi criado pela Bolsa de Valores de São Paulo o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na BOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada na eficiência econômica, no equilíbrio ambiental, na justiça social e na governança corporativa.

A metodologia do índice foi desenvolvida pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade (Gvces) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) com o apoio financeiro do International Finance Corporation (IFC). O índice adota o conceito internacional Triple Bottom Line que avalia, de forma integrada, dimensões econômico-financeiras, sociais e ambientais das empresas, acrescido de critérios e

indicadores de governança corporativa. Os critérios para que empresas integrantes do IBOVESPA façam parte do ISE são bastante abrangentes e avaliam o destaque destas corporações mediante o compromisso com o desenvolvimento sustentável e seus alinhamentos estratégicos, visando não apenas o retorno financeiro de curto prazo, mas também práticas que proporcionem um ambiente de investimentos compatíveis com os anseios da sociedade, tornando-se referências para comparação de seus desempenhos.

2.23 O Relatório VISÃO 2050

Em 2010 o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (*World Business Council for Sustainable Development – WBCSD*) lançou o Relatório “Visão 2050 – A Nova Agenda para as Empresas” (*Vision 2050 – The New Agenda for Business*), baseado em estudos das Nações Unidas e outras instituições, como o *Global Footprint Network – GFN*. Ele foi produzido por 29 empresas do WBCSD, de 14 setores industriais e discutido em 20 países com centenas de empresas, instituições públicas e especialistas da sociedade civil. O Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS publicou em 2011 sua tradução para o português (www.cebds.org).

O relatório propunha uma série de ações com o objetivo que em 2050, os 9 bilhões de habitantes que teremos na Terra, vivessem todos bem – com alimentos suficientes, moradia, água potável, saneamento, transporte, educação e saúde, mas dentro dos limites do que este pequeno e frágil planeta pode oferecer e renovar— a cada dia.

O Visão 2050 apresentou um planejamento de médio para longo prazo, de 2010 até 2050, e discutiu as condições e ações necessárias para que em 2050 o mundo estivesse caminhando para atingir a sustentabilidade. Precisaríamos adotar mudanças fundamentais nas estruturas de governança, na economia, nos negócios e no comportamento humano. Estas mudanças são necessárias, factíveis, mas não seriam de responsabilidade apenas das empresas. O nosso futuro depende, como nunca antes na história, do que empresas, governos e cidadãos fizerem agora, de forma coordenada e integrada. As empresas que planejam a médio e longo prazo sabem que os recursos naturais deste pequeno e frágil planeta são limitados, e a humanidade já está usando mais recursos naturais do que o planeta é capaz de regenerar.

2.24 Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

Durante a Assembleia Geral das Nações Unidas de 2015 em Nova York, foi realizada a Cúpula das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, entre 25 e 27 de setembro. No final da Cúpula, 193 países aprovaram a Agenda 2030 Para o Desenvolvimento Sustentável, baseada nos 5 Ps: Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parceria. Define 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas para serem alcançados até 2030, e que substituem os Objetivos do Desenvolvimento do Milênio, aprovados em 2000 pelas Nações Unidas. Os objetivos são:

- 1) Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares;

- 2) Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável;
- 3) Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades;
- 4) Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos;
- 5) Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas;
- 6) Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos;
- 7) Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos;
- 8) Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos;
- 9) Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
- 10) Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles;
- 11) Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis;
- 12) Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis;
- 13) Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos;
- 14) Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;
- 15) Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade;
- 16) Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis;
- 17) Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável;

O documento aprovado trata também dos meios de implementação e parceria global, e acompanhamento e avaliação (documento em inglês em <http://bit.ly/2030agenda>).

2.25 Conclusão

Hardin Garrett, em seu artigo Tragédia dos Comuns (*Tragedy of the Commons*), publicado na revista Science 162, em 1968, fala sobre os impactos ambientais e seus aspectos políticos e sociais, do uso de áreas comuns, principalmente na agricultura e na pecuária. Numa área de uso comum com pastagens, cada usuário tem o direito de participar respeitando os ciclos naturais, e manejando o número de animais conforme as possibilidades e restrições devidas às alterações meteorológicas e climáticas. A tragédia começa quando um dos usuários resolve aumentar seu aproveitamento, provocando desequilíbrio e a lenta degradação ambiental. Depois de um tempo a área estará degradada e a comunidade de usuários entra em colapso.

A redução dos estoques pesqueiros nos oceanos e as consequências do aquecimento global fazem parte da Tragédia dos Comuns.

A Revista Nature publicou em 23 de setembro de 2009 o estudo “Um espaço operacional seguro para a humanidade” (“*A safe operating space for humanity*”), realizado por um grupo de 29 cientistas liderados por Johan Rockstrom, da Universidade de Estocolmo. O estudo menciona nove fronteiras na Biosfera que a humanidade não poderia ultrapassar, e são de elementos fundamentais para as condições de vida na Terra: mudanças climáticas; acidificação dos oceanos; interferência nos ciclos globais de nitrogênio e de fósforo; uso de água potável; alterações no uso do solo; carga de aerossóis atmosféricos; poluição química; e a taxa de perda da biodiversidade, tanto terrestre como marinha.

As atividades humanas já resultaram na ultrapassagem de três destes limites: mudanças climáticas, biodiversidade e concentração de nitrogênio na Biosfera. Ultrapassar essas fronteiras não resulta em desastres imediatos, pois elas foram estabelecidas com uma margem de segurança. “Entretanto, se continuarmos nesse caminho veremos efeitos como a desestabilização das calotas polares, a formação de grandes áreas sem vida, mudanças nas monções africanas e indianas e inclusive a transformação da Amazônia em uma enorme savana”, declarou Rockstrom.

Um dos coautores do estudo, Will Steffen, da Universidade Nacional da Austrália, explica que a humanidade está começando a forçar o planeta para fora do estável período do Holoceno, que teve início há 10 mil anos e no qual a agricultura e a sociedade complexa floresceram. “A expansão dos seres humanos pode agora enfraquecer a resiliência do Holoceno, que sem a nossa interferência continuaria por mais milhares de anos. Nós estamos entrando agora no ‘Antropoceno’, uma nova era geológica na qual nossas atividades estão ameaçando a capacidade da Terra de regular a si mesma”, afirmou Steffen.

O economista romeno Nicholas Georgescu-Roegen, Professor da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, foi um dos primeiros a questionar o crescimento econômico sem limites. Ele defendia que a natureza é a única limitante do processo econômico. Afirmava que os economistas estudavam tudo que está dentro do processo econômico, mas não percebiam que ele não seria possível sem a entrada dos recursos da natureza e a saída dos resíduos que lhe são devolvidos. “A humanidade deve começar a se preparar para a estabilização das atividades econômicas. Diferentemente do passado, o homem terá que retornar à ideia de que sua existência é uma dádiva do Sol”. Este foi o principal alerta que ele lançou à comunidade científica e aos economistas. Era um visionário, e foi taxado de “ecologista” – que era uma ofensa na época entre os economistas.

Em 2009, o professor emérito de economia Serge Latouche, da Universidade de Paris – Sud XI publicou o seu livro “Pequeno Tratado do Decrescimento Sereno”, onde afirma que “Fomos formatados pelo imaginário do ‘sempre mais’, da acumulação ilimitada, dessa mecânica que parece virtuosa e que agora se mostra infernal por seus efeitos destruidores sobre a humanidade e o planeta. A necessidade de mudar essa lógica é a de reinventar uma sociedade em uma escala humana, uma sociedade que reencontre seu sentido da medida e do limite que nos é imposto porque, como dizia meu colega Nicholas Georgescu-Roegen, ‘um crescimento infinito é incompatível com um mundo finito’”. Serge Latouche declarou, numa entrevista em 2011: “Um crescimento infinito é incompatível com um mundo finito. Quem acredita nisso ou é louco ou é economista.”

Existem desafios à frente, como o crescimento da população e o consumo insustentável. O Relatório "Planeta Vivo 2012", produzido pela WWF – Fundo Mundial da Vida Selvagem, alerta que a Humanidade consome atualmente 50% mais recursos naturais do que o planeta é capaz de repor. Levando em conta o crescimento populacional, a evolução tecnológica e o desenvolvimento econômico, até 2050 o homem consumirá o dobro da capacidade da Terra. O relatório afirma que se a produção de alimentos e de bens de consumo não for aprimorada, já em 2030 a população começará a sentir uma queda considerável na qualidade de vida.

Para alcançarmos o desenvolvimento sustentável, o indicador mais importante que teremos que levar em conta, procurando sempre minimizar o resultado, é o produto:

população x consumo de recursos *per capita*,

que representa o fluxo total de recursos da biosfera para o subsistema econômico, e que retorna à biosfera sob a forma de resíduos.

Este indicador é semelhante ao que se denomina hoje de "Pegada Ecológica" (*Ecological Footprint*). O conceito da pegada ecológica foi criado por William Rees e Mathis Wackernagel, que publicaram em 1995 o livro *Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth*. A Pegada Ecológica mede a área e a quantidade de água que a população de uma região precisa para produzir os recursos que consome e para absorver seus resíduos, usando a tecnologia disponível. A Biocapacidade é a área bioprodutiva de um país, incluindo terra, águas interiores e oceanos (zona econômica exclusiva – ZEE).

O Brasil tem biocapacidade superior à sua pegada ecológica, isto é, tem saldo ecológico – consome menos do que é capaz de produzir, e por este motivo pode exportar produtos agrícolas, minérios, etc. (é um "credor ecológico"). Já os Estados Unidos, desde 1967 tem pegada ecológica superior à sua biocapacidade: tem déficit ecológico, e precisa importar recursos de outros países (é um "devedor ecológico"). Uma classificação interessante, para substituir países desenvolvidos e em desenvolvimento foi proposta pela ONG Global Footprint Network, a de países credores e países devedores ecológicos.

Hoje, a sustentabilidade de qualquer região dentro do sistema global é altamente dependente da sustentabilidade de várias regiões distantes. Nenhum país ou região ficar independente desta situação ou alcançar sustentabilidade sozinho. Pela primeira vez na história evolutiva da humanidade, o interesse individual a curto prazo e o interesse nacional não convergem com interesses de longo prazo da humanidade.

Herman Daly, que era Economista Senior do Banco Mundial durante a Rio 92, afirma em seu artigo "*Economics in a Full World*", publicado na Scientific American em setembro de 2005: "A exploração de recursos naturais é tão intensa que não podemos mais fingir que vivemos em um ecossistema ilimitado. A humanidade precisa fazer a transição para uma economia sustentável - que respeite os limites físicos inerentes ao ecossistema mundial e garanta que continue funcionando no futuro. Se não fizermos essa transição, poderemos ser punidos com uma catástrofe ecológica que reduziria sensivelmente nosso padrão de vida."

A revista New Scientist, publicada em outubro de 2008, afirma que “Para levarmos a sério as tentativas de salvar o planeta, temos que remodelar nossa economia. O grande problema na equação do crescimento econômico está no fato de que, enquanto a economia busca um crescimento infinito, os recursos naturais da Terra são limitados”.

Para atingir a sustentabilidade, precisaremos adotar mudanças fundamentais nas estruturas de governança, na economia, nos negócios e no comportamento humano. As empresas que planejam a médio e longo prazos sabem que os recursos naturais deste pequeno e frágil planeta são limitados, e a humanidade já está usando mais recursos naturais do que o planeta é capaz de regenerar. Viver bem significa manter um padrão de vida que possibilite condições econômicas suficientes para que as pessoas tenham acesso à educação, saúde, mobilidade, alimentação básica, água de boa qualidade, energia, habitação e bens de consumo. Mas este padrão de vida deve ser baseado nos recursos naturais disponíveis, sem afetar a biodiversidade, o clima e os ecossistemas.

Nossa conclusão final: **acabou a era da abundância, estamos entrando na era da escassez**, e precisamos aprender a conviver com ela. Crescimento sustentável é impossível. Mas a Humanidade pode se desenvolver sem necessariamente crescer em termos de consumo de energia e recursos naturais.

ESG

Environmental, Social and Governance

Maria Isabel S. M. C. Castro

Paradigmas e conceitos

A explosão populacional

população (bilhões)	1	2	3	4	5	6	7
ano	1802	1928	1961	1974	1987	1999	2011
anos até o próximo bilhão	126	33	13	13	12	12	?

Desenvolvimento sustentável



Utilização de recursos para atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em atender as suas próprias necessidades.

Gro Brundtland, 1987.

Desafios para alcançar o desenvolvimento sustentável



1. Garantir a disponibilidade de recursos naturais

Primeiro Relatório do Clube de Roma: Limites do Crescimento, 1971
– Conferência de Estocolmo, 1972

Desafios para alcançar o desenvolvimento sustentável



2. Não ultrapassar os limites da biosfera para assimilar resíduos e poluição.

Problemas ambientais em escala global: CA PNUMA, Nairobi, 1982.
Relatório além dos limites, 1992.

Desafios para alcançar o desenvolvimento sustentável

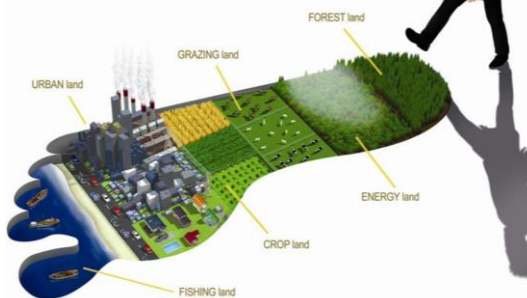


Recursos *versus* consumo

Pegada ecológica

Pegada ecológica é a área necessária para produzir o que a população consome e absorver os seus resíduos, com a tecnologia atual.

(Global Footprint Network)



Desafios para alcançar o desenvolvimento sustentável



3. Reduzir a pobreza no mundo.

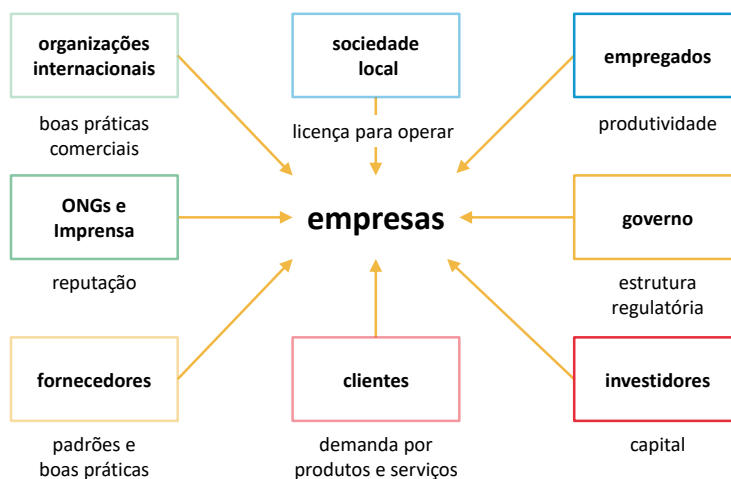
Responsabilidade corporativa

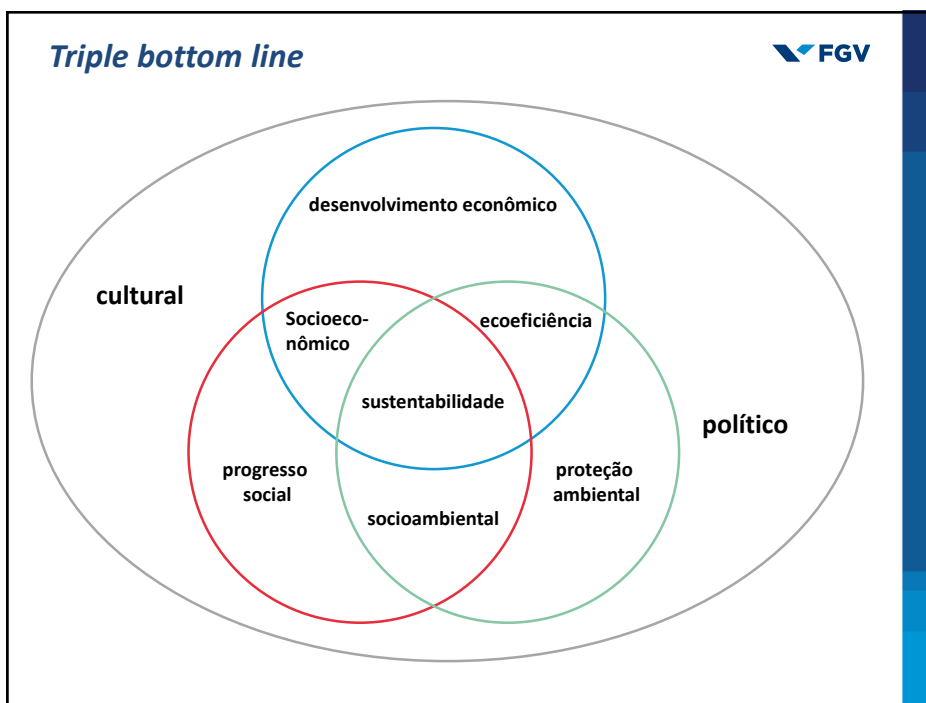


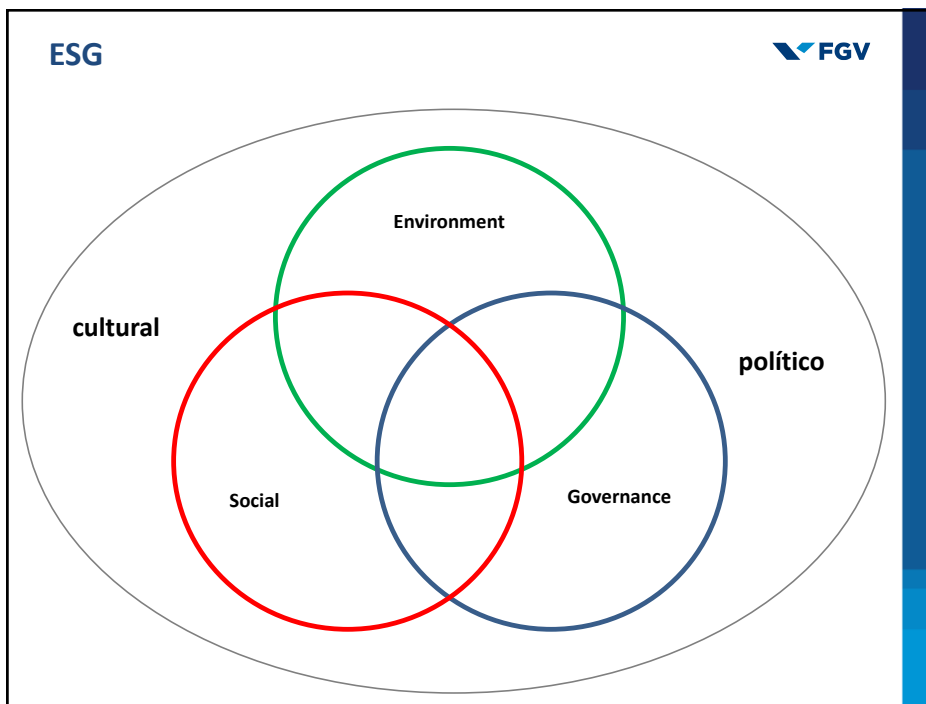
Responsabilidade corporativa é a forma de gestão ética da empresa com todos os seus públicos de relacionamento.



Ética na relação com stakeholders







Responsabilidade versus reparação social



▪ Responsabilidade social

Pagar impostos, gerar emprego, gerar renda, produzir produtos e serviços que atendam as necessidades da população sem prejudicar a sociedade e o meio ambiente.

▪ Reparação social

Filantropia, doações de alimentos, agasalhos; pintar escola/creche pública, plantar árvores (plantio não vinculado à atividade da empresa), etc.

Dilemas éticos

Conceito de ética



Ética no sentido aristotélico é o conjunto de hábitos físicos e mentais que foram produzidos historicamente e que se tornaram automáticos, de tal modo que as pessoas fazem e não têm consciência.

(Roberto Romano, cadeira de Ética, Unicamp)

Diferenças entre ética e moral



- | | |
|-----------------------|---------------------|
| ▪ Ética é permanente. | ▪ Moral é temporal. |
| ▪ Ética é universal. | ▪ Moral é cultural. |
| ▪ Ética é princípio. | ▪ Moral é conduta. |

Governança corporativa

Governança corporativa



Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas (ou cooperados), conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal.

As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de **aumentar o valor da sociedade, facilitar o seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.**



Código das Melhores práticas de GC, IBGC, 2015

Governança corporativa



Princípios:

- equidade;
- transparência;
- prestação de contas (*accountability*) e
- responsabilidade corporativa.

Princípios de governança

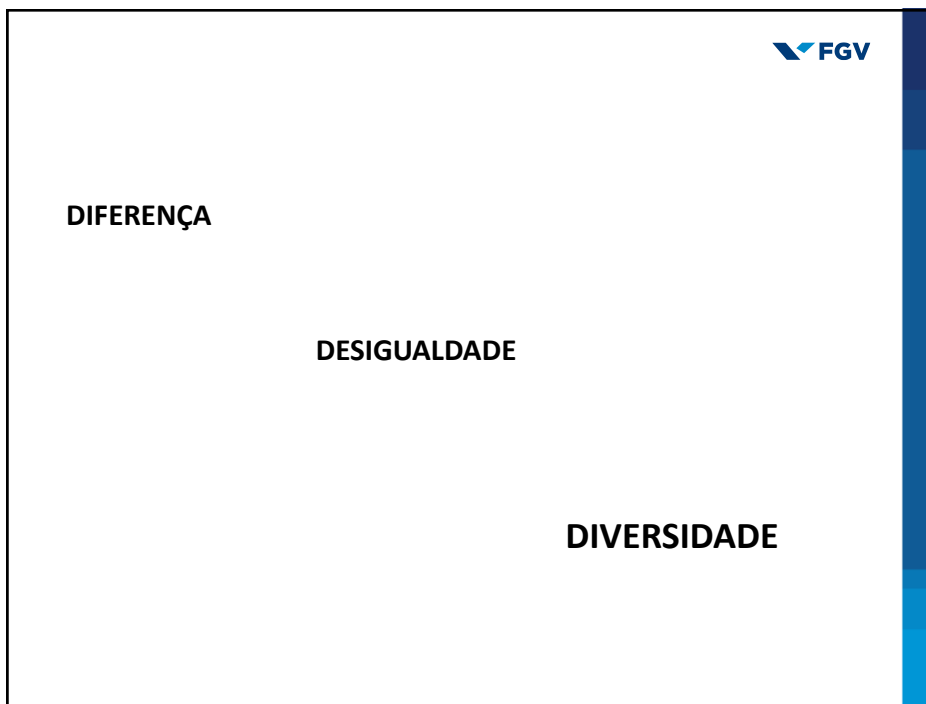


Equidade

Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais “partes interessadas” (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores, credores, etc.

Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.





Princípios de governança

Transparência

Mais do que “obrigação de informar”, a companhia deve cultivar o “desejo de informar”: incentivo à boa comunicação interna e externa (espontânea, franca e rápida).

A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar, também, os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor. Exemplo: Relatório Social ou de Sustentabilidade.

Princípios de governança



Prestação de contas (*Accountability*)

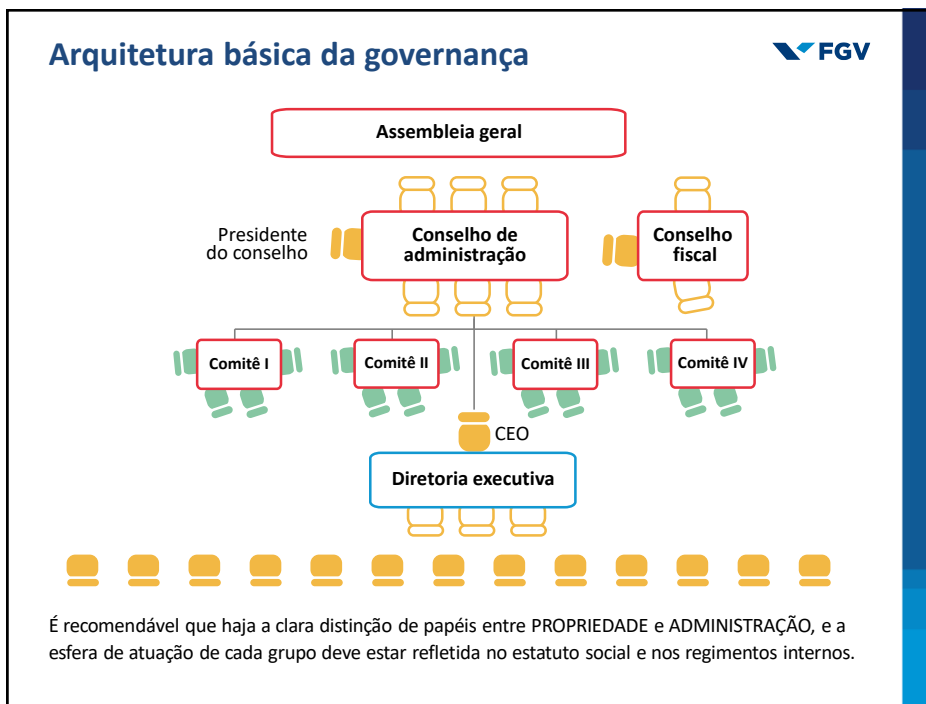
Os agentes de governança corporativa devem prestar contas da sua atuação e respondem integralmente por todos os atos e omissões que praticarem no exercício dos seus mandatos.

O compromisso maior é com a empresa, e não exclusivamente com os grupos de interesse que eventualmente possam representar.

Responsabilidade corporativa



Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.



Governança corporativa

MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

FGV

Melhores práticas de governança



A **assembleia geral**/reunião de sócios é o órgão soberano da organização.

Entre as principais competências da assembleia geral, destacam-se:

- Aumentar ou reduzir o capital social e reformar o estatuto/contrato social.
- Eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros tanto de administração como fiscais.
- Tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras.
- Deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade.
- Deliberar sobre a avaliação de bens que venham a integralizar o capital social.
- Aprovar a remuneração dos administradores.

Melhores práticas de governança



Conselho de administração

Entre as competências do Conselho de administração, deve destacar-se a definição da **estratégia**, a eleição e a destituição do principal executivo, a aprovação da escolha ou da dispensa dos demais executivos sob proposta do executivo principal (CEO), o acompanhamento da gestão, o **monitoramento dos riscos** e a indicação e substituição dos auditores independentes.

Melhores práticas de governança



A frequência de reuniões do conselho de administração pode ser definida por cada empresa, todavia a boa prática recomenda reuniões mensais.

O número de membros também pode ser definido por cada empresa mas a boa prática sugere uma faixa entre cinco e 11 membros.

Não são recomendados conselheiros suplentes.

Melhores práticas de governança



Presidente do conselho

A ele cabe a responsabilidade básica de assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um dos seus membros.

Deve estabelecer objetivos e programas, para que o conselho possa cumprir a sua finalidade de representar todos os sócios e de acompanhar e avaliar os atos da diretoria.

Melhores práticas de governança



Presidente do conselho *versus* CEO

As atribuições do presidente do conselho são diferentes daquelas do executivo principal (CEO). Para que não haja concentração de poder em prejuízo de supervisão adequada da gestão, deve ser evitado o acúmulo dessas funções pela mesma pessoa.

O executivo principal (CEO) pode ser membro do conselho desde que neste exista a prática de sessões executivas.

Melhores práticas de governança



Conselheiros independentes

O conselho da sociedade deve ser formado, na sua maioria, por conselheiros independentes, contratados por meio de processos formais com escopo de atuação e qualificação bem definidos.

O conselheiro independente se caracteriza, entre outras, por não ter participação na sociedade, não ter parentesco com sócios, não ser funcionário ou ex-funcionário, entre outras.

Melhores práticas de governança



Conselho fiscal

O conselho fiscal, parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras, é um órgão não obrigatório que tem como objetivos fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios.

Deve ser visto como uma das ferramentas que visam agregar valor para a sociedade, agindo como um controle independente para os sócios.

Melhores práticas de governança



Conselho de família

Órgão responsável por manter assuntos de ordem familiar separados dos assuntos da organização a fim de evitar a interferência indevida sobre a organização por assuntos de interesse exclusivo da família.

Os objetivos do conselho de família não se confundem com os do conselho de administração, que são voltados unicamente para a organização.

Responsabilidade social empresarial



Responsabilidade social empresarial

- É a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a biodiversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

(Fonte: Instituto Ethos em 2005)

...Desde que todos os públicos também sejam éticos...

Ferramentas e indicadores



Ferramentas que sugerem um conjunto de **indicadores e formatos de relatórios** de sustentabilidade adequados à comunicação corporativa responsável e a uma **adequada gestão de riscos**.



Indicadores Ethos – estágios



Indicador 11 – Valorização da Diversidade²⁵ e Promoção da Equidade Racial e de Gênero

Reconhecendo a obrigação ética das empresas de combater todas as formas de discriminação negativa e de valorizar as oportunidades oferecidas pela riqueza da diversidade de nossa sociedade, a empresa:

Segue rigorosamente as medidas legislativas ²⁶ relacionadas à discriminação negativa e declara-se contra comportamentos discriminatórios que não promovam igualdade de oportunidades no ambiente interno e na relação com seus clientes, fornecedores e comunidade de entorno.	Além disso, promove a diversidade por meio de normas escritas que proíbem práticas discriminatórias, regulando os processos de seleção, admissão, promoção, mobilidade interna e orientando sobre o encaminhamento de possíveis denúncias.	Além de possuir normas escritas e canais para possíveis denúncias, realiza treinamentos e seminários de conscientização específicos sobre o tema e utiliza indicadores para identificar áreas problemáticas e estabelecer estratégias de recrutamento e promoção.	Estende essas ações a toda cadeia produtiva e participa de fóruns de valorização de segmentos em desvantagem como negro (pretos e pardos), mulheres, pessoas com deficiência, pessoas acima de 45 anos de idade, entre outros segmentos e situações.
ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3	ESTÁGIO 4

☐ Não vemos aplicação disso em nossa empresa (outflow) ☐ Não havíamos tratado antes desse assunto.

Social > Direitos Humanos > Ações Afirmativas

Promoção da Diversidade e Equidade

ESTÁGIO 1	CUMPRIMENTO E/OU TRATATIVA INICIAL	sim	não	n/a
A empresa segue a legislação brasileira que combate a discriminação e se manifesta contrariamente a comportamentos que não promovam a equidade de oportunidades no ambiente interno e na relação com clientes, com fornecedores e com a comunidade do entorno.	23.1 A empresa cumpre a legislação brasileira antidiscriminação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	23.2 A empresa cumpre as cotas determinadas por lei para contratação de pessoas com deficiência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	23.3 A empresa tem ações, mesmo que pontuais, de comunicação antidiscriminação com os(as) empregados(as).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTÁGIO 2	INICIATIVAS E PRÁTICAS	sim	não	n/a
A empresa periodicamente toma iniciativas que visam à promoção da diversidade e eliminam a incidência de qualquer prática discriminatória, tanto em relação à mobilidade interna quanto em processos de seleção, admissão e promoção.	23.1 A empresa repudia em seus valores ou no seu código de conduta qualquer forma de discriminação motivada por etnia, gênero, orientação sexual, identidade de gênero, aparência, religião ou opinião.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	23.2 A empresa respeita costumes religiosos, tradicionais e nacionais dos(as) empregados(as).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	23.3 A empresa promove campanhas de conscientização interna sobre diversidade no local de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vantagem competitiva



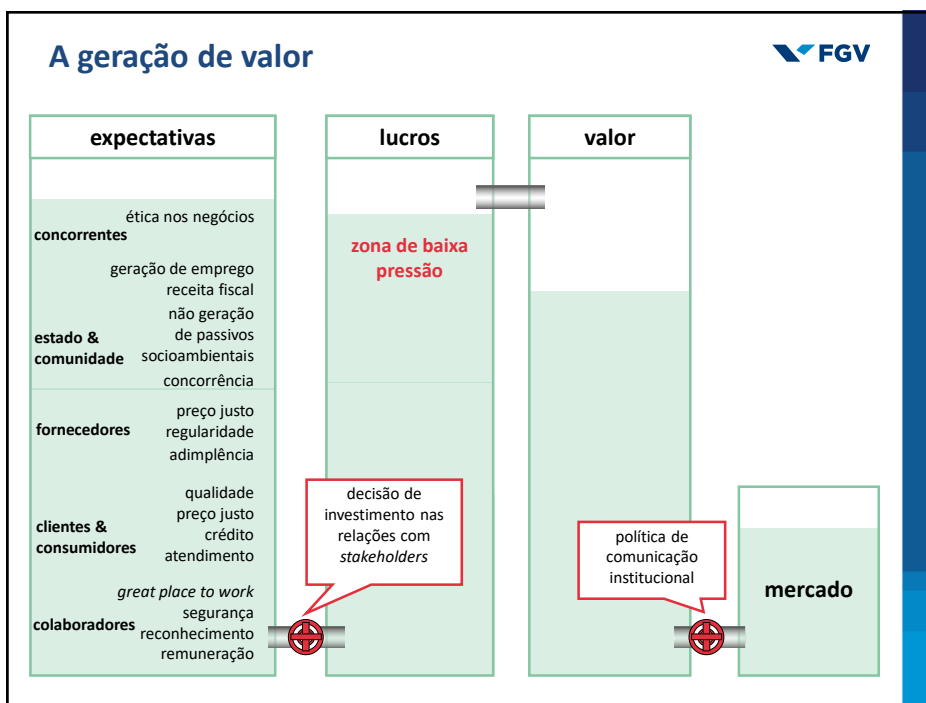
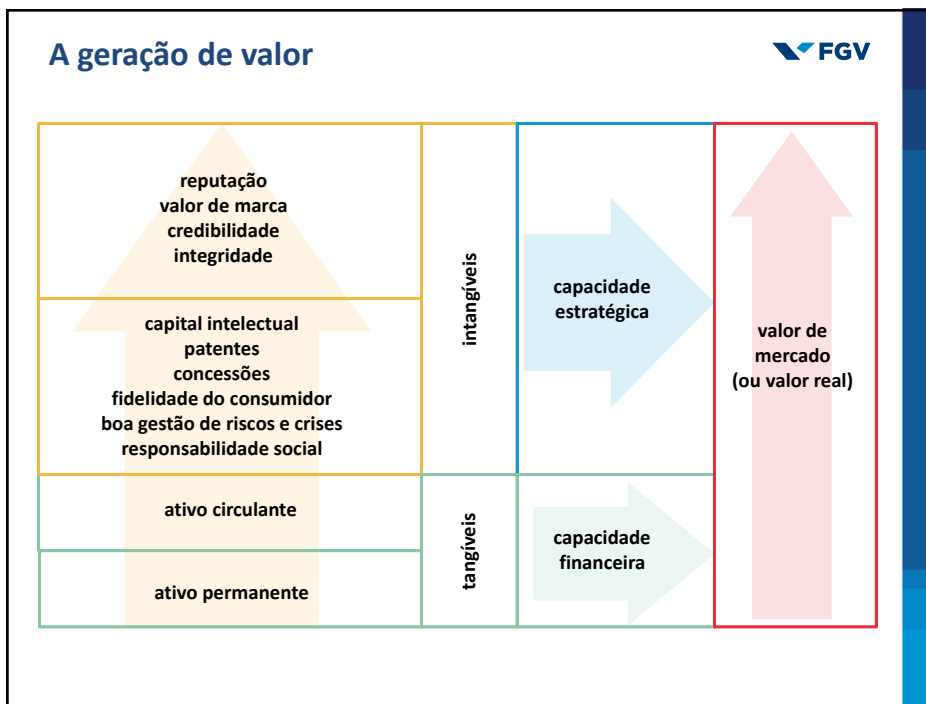
Organizações que optaram pelo caminho da sustentabilidade:

Benefícios tangíveis:

- redução de custos;
- melhora de produtividade;
- crescimento de receitas,
- acesso a mercados e capitais e
- melhora no processo ambiental e gestão de recursos naturais.

Benefícios intangíveis:

- valorização da imagem institucional;
- maior lealdade do consumidor;
- maior capacidade de atrair e manter talentos;
- capacidade de adaptação;
- longevidade e
- diminuição de conflitos.



Obrigada!

FGV

*Nos sonhos, começa a
responsabilidade.*

Delmore Schwartz

