

Sustentabilidade  
em mercados emergentes

**J** Rede  
**Ethos**  
**de Jornalistas**  
Empresas e  
Responsabilidade Social

4ª edição

INSTITUTO  
**ETHOS**

**Sustentabilidade em mercados emergentes** é uma publicação do Instituto Ethos, distribuída gratuitamente aos jornalistas, baseada no estudo originalmente publicado em 2002, em inglês, pelo International Finance Corporation (IFC), SustainAbility e Instituto Ethos, com o título Developing Value – the Business Case for Sustainability in Emerging Markets. ([www.sustainability.com/developing-value](http://www.sustainability.com/developing-value) e [www.worldbank.org/publications](http://www.worldbank.org/publications)).

#### **Realização**

##### **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**

Rua Dr. Fernandes Coelho, 85 – 10º andar – Pinheiros  
05423-040 – São Paulo – SP  
Tel.: (11) 3897-2400  
Fax: (11) 3897-2424  
Visite o nosso site: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

##### **Rede Ethos de Jornalistas**

[www.ethos.org.br/rej](http://www.ethos.org.br/rej)  
Coordenação: Patrícia Saito

#### **Patrocínio**

Basf, Instituto Algar, Itaú, Natura, Novartis e Petrobras

#### **Apoio**

Maxpress Mailing de Imprensa

#### **Coordenação e adaptação do texto original**

Regina Scharf e Fernando Pachi

#### **Colaboração**

Patrícia Saito (Rede Ethos de Jornalistas)

#### **Revisão da 4ª edição**

Fátima Cardoso e Patrícia Saito (Rede Ethos de Jornalistas)

#### **Colaboradores do Instituto Ethos**

Emílio Martos, Maria Cristina Bumachar (captação de patrocínio) e Paulo Itacarambi

#### **Projeto e produção gráfica**

Planeta Terra Design

Versão on-line

São Paulo, junho de 2007.

Permitida a reprodução desta publicação, desde que citada a fonte e com autorização prévia, por escrito, do Instituto Ethos

#### **Esclarecimentos sobre as atividades do Instituto Ethos**

1. O trabalho de orientação às empresas é voluntário, sem nenhuma cobrança ou remuneração.
2. Não fazemos consultoria, nem autorizamos ou credenciamos profissionais a oferecer qualquer tipo de serviço em nosso nome.
3. Não somos entidade certificadora de responsabilidade social nem fornecemos "selo" com essa função.
4. Não permitimos que nenhuma empresa (associada ou não) ou qualquer outra entidade utilize a logomarca do Instituto Ethos sem o nosso consentimento prévio e expressa autorização por escrito. Caso tenha dúvida ou queira nos consultar sobre as atividades de apoio do Instituto Ethos, contate-nos pela seção "Fale Conosco" do site do Instituto Ethos [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).

# A REDE ETHOS DE JORNALISTAS

---

O Instituto Ethos, por meio da **Rede Ethos de Jornalistas**, mantém um programa de capacitação de profissionais de veículos de comunicação sobre responsabilidade social das empresas. Graças ao apoio da Fundação Ford, foi possível constituir em 2000 uma rede de 112 jornalistas de todo o país. Em 2003, após reformularmos a área criada para este público em nosso site ([www.ethos.org.br/rej](http://www.ethos.org.br/rej)), permitimos o cadastramento de novos profissionais interessados em casos de empresas socialmente responsáveis e, atualmente, o projeto conta com mais de 900 integrantes. Além de participar de seminários de formação, esse grupo tem acesso a informações exclusivas sobre responsabilidade social das empresas, artigos, entrevistas e reportagens a respeito do tema.

Com esta publicação, a terceira da série iniciada em 2002 (as duas já lançadas são *Conceitos básicos e indicadores de responsabilidade social empresarial* e *O balanço social e a comunicação da empresa com a sociedade*), nosso objetivo é oferecer aos profissionais de imprensa parâmetros para a cobertura do tema da responsabilidade social empresarial. Este material serve ainda de apoio a seminários realizados em todo o país, exclusivamente para jornalistas. Assim, esperamos contribuir para aprofundar a cobertura na área e alertar esses profissionais, bem como os veículos de comunicação, para a importância de as empresas reverem suas práticas de gestão.

O tema da sustentabilidade, apoiada na ação empresarial, vem ganhando espaço no debate internacional sobre a possibilidade de criar uma cultura que possa atingir o desenvolvimento sustentável, ou seja, atender às necessidades da geração atual sem comprometer a sobrevivência das gerações futuras, num panorama de escassez de recursos naturais e crises sociais em todo o mundo. As empresas podem contribuir para a criação de um modelo de desenvolvimento que leve em conta fatores sociais, ambientais e econômicos. Por isso, acreditamos que ajudar a imprensa a compreender melhor as transformações do ambiente empresarial e os fatores de pressão a que ele está sujeito faz parte da nossa missão. Nesta publicação, apresentamos as principais conclusões do estudo *Criando valor – O business case para sustentabilidade em mercados emergentes*, desenvolvido numa parceria entre o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, o International Finance Corporation (IFC) e a SustainAbility.

## Introdução

A necessidade de encontrar evidências de efeitos positivos para os negócios decorrentes da adoção, por parte das empresas, de ações no campo ambiental e da responsabilidade social levou o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, a SustainAbility, consultoria britânica especializada em desenvolvimento sustentável, e a International Finance Corporation (IFC), entidade ligada ao Banco Mundial, a realizar um estudo inédito em mercados emergentes. Trata-se da pesquisa *Criando valor – O business case para sustentabilidade em mercados emergentes*, que analisa benefícios e riscos advindos da adoção de ações sociais e ambientais em 240 casos de 176 empresas de 60 países da África, Ásia, América Latina, Europa Central e Europa Oriental. São empresas de diversos setores, pequenas ou grandes, nacionais em sua maioria, mas também multinacionais, que apostaram na estratégia da sustentabilidade socioambiental como fator de competitividade e sucesso em seus negócios. Em 2001 um trabalho semelhante – *Buried treasure: Uncovering the business case for corporate sustainability* – foi realizado em empresas localizadas em países desenvolvidos. De certa forma, ambos os estudos mapeiam riscos e oportunidades para as empresas em suas estratégias de sustentabilidade socioambiental, tendo em vista a rápida evolução dos conceitos e das práticas nessa área.

*Criando valor* comprova vantagens para as empresas que levam em conta a sustentabilidade em seus negócios. Tais conclusões são importantes porque a sustentabilidade ocupa progressivamente a agenda mundial dos negócios num momento em que o ambiente empresarial se torna mais competitivo diante de um panorama de agravamento dos problemas ambientais e de distribuição desigual dos benefícios da globalização. Em alguns casos é impossível comprovar os resultados em termos quantitativos, o que não significa que não existam. Nos casos analisados, nem sempre a responsabilidade social é o pilar da gestão, tampouco é a principal motivação. Há empresas que adotaram várias ações no campo estratégico, com grandes investimentos. Muitos, porém, são empreendimentos comuns, cujos gestores adotaram práticas sustentáveis em algumas de suas operações.

De acordo com a classificação do Banco Mundial, países emergentes são os que têm um Produto Nacional Bruto (PNB) de até US\$ 9.265 per capita.

A pesquisa está disponível na íntegra para as empresas associadas ao Instituto Ethos no site [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br). Nesta publicação, para uso dos jornalistas, apresentamos um resumo das principais conclusões do estudo, pertinentes para o trabalho do profissional que se defronta com questões sobre sustentabilidade e responsabilidade social das empresas. Queremos, assim, que os jornalistas reflitam sobre a importância de levar o tema da sustentabilidade para a pauta da sociedade. Mais do que isso, esperamos que o tratamento dado à sustentabilidade ganhe densidade e novos questionamentos.

Sabemos que o desenvolvimento sustentável é um objetivo de longo prazo que exige intensa participação não apenas de empresas, mas também de governos, ONGs, clientes e investidores, mídia, entre outros. Somente a aliança dos vários segmentos da sociedade e setores da economia poderá gerar comprometimento em torno da sustentabilidade em nível local, nacional e global.

# Sustentabilidade

A preocupação com o desenvolvimento sustentável tem aumentado desde o início dos anos 90, devido ao esgotamento progressivo de recursos naturais, ao agravamento das tensões sociais e à deterioração das condições ambientais do planeta. Eventos como a Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável, promovida pela ONU e realizada em Johannesburgo em 2002, são sinais dessa preocupação, que coincide com o aumento da importância do setor privado e a intensificação da globalização. Uma sociedade que se guia pela sustentabilidade busca:

- atender às necessidades básicas dos seres humanos;
- evitar a degradação ambiental e manter o equilíbrio dos ecossistemas;
- evitar os desperdícios e a injustiça social.

No contexto do estudo *Criando valor*, sustentabilidade significa assegurar o sucesso do negócio no longo prazo, contribuindo simultaneamente para o desenvolvimento econômico e social, bem como para o equilíbrio entre meio ambiente e sociedade. A expressão refere-se, portanto, à contribuição do setor privado para o **desenvolvimento sustentável**.

Ao reafirmar seus compromissos com a sociedade e as futuras gerações, buscando modelos de gestão que levem em conta fatores de sustentabilidade, as empresas podem rever suas estratégias de atuação, bem como obter sucesso em suas atividades. Assim, sustentabilidade é uma oportunidade para as empresas:

- melhorarem suas práticas de gestão ambiental;
- incluírem em sua pauta preocupações sociais;
- aprimorarem práticas de governança corporativa.

*A Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento Sustentável, também conhecida como Comissão Brundtland, define desenvolvimento sustentável como a forma de satisfazer as necessidades das presentes gerações sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atender às próprias necessidades.*

## Fique atento

*Procure saber como as empresas estão revendo estratégias para adotar a sustentabilidade.*

*Base de medidas e sistemas de gerenciamento integrados que enfocam o valor econômico, social e ambiental adicionado – ou subtraído.*

Dessa forma, a sustentabilidade não se dissocia de suas três dimensões: social, econômica e ambiental. No meio empresarial, essas três dimensões são resumidas no conceito de triple bottom line.

### **Responsabilidade social das empresas e sustentabilidade**

Responsabilidade social corporativa e cidadania corporativa são conceitos que muitas vezes são empregados como sinônimos de sustentabilidade. Preferimos aqui considerar que a responsabilidade social das empresas é um caminho que pode conduzir à sustentabilidade. O Instituto Ethos adota o conceito de responsabilidade social empresarial definido pela qualidade da relação que a empresa estabelece com todos os seus públicos (*stakeholders*) no curto e no longo prazo. Esses públicos variam de acordo com a organização e são definidos segundo o contexto em que a empresa atua ou quer atuar. De modo geral, os *stakeholders* se constituem em inúmeras organizações de interesse civil, social e ambiental, além dos públicos imediatamente reconhecidos pelos gestores, como público interno, fornecedores, acionistas, consumidores/clientes.

Empresas socialmente responsáveis buscam ainda qualidade de relação com o governo e controlam os riscos ambientais de suas atividades procurando diminuir os impactos negativos para a sociedade. Há uma ética que orienta a tomada de decisões e a relação da empresa com seus vários públicos.

A sustentabilidade, por ser uma missão de toda a sociedade, só pode ser atingida com o engajamento de todos os públicos que mantêm envolvimento com as empresas. Por isso, o conceito de responsabilidade social pode ser tomado como central na discussão sobre sustentabilidade.

### **Derrubando mitos**

Empresários de países emergentes como o Brasil frequentemente têm dúvidas sobre os reais benefícios da adoção de práticas sustentáveis. Muitas dessas dúvidas, na realidade, são verdadeiros mitos, às vezes difundidos pela mídia, que consti-

tuem barreiras para a sustentabilidade nesses países. A seguir, analisamos alguns desses mitos e apresentamos argumentos em prol da sustentabilidade.

- 1. Sustentabilidade é uma barreira comercial concebida para dificultar a competição internacional para os países emergentes** – Não há como negar que as preocupações socioambientais aumentaram nos últimos anos e estão na base da opinião pública. Nesse quadro, sustentabilidade é uma resposta das empresas às demandas sociais. Por isso, setores exportadores de países emergentes não devem considerar a sustentabilidade um risco para seus negócios. Ao contrário, práticas de sustentabilidade podem contribuir para diminuir esses riscos e ampliar o acesso a mercados e capitais.
- 2. Sustentabilidade aumenta os custos e as empresas não podem arcar com eles** – Ações na área socioambiental são investimentos muitas vezes necessários. Como em todo investimento, as empresas devem avaliar riscos, fontes de recursos e retorno. *Criando valor* mostra que boas práticas sociais e ambientais podem levar à redução de custos.
- 3. Sustentabilidade interfere no funcionamento dos mercados e desvia as empresas de seu foco** – A sustentabilidade deverá se tornar uma característica básica de produtos e serviços, adquirindo importância igual a preço e qualidade. Temas como impactos ambientais reduzidos e ganhos para as comunidades envolvidas estão na pauta de organizações da sociedade, e as empresas terão de responder a essa pressão.
- 4. Sustentabilidade não é mais do que filantropia** – Em países como o Brasil, onde a filantropia tem uma longa tradição, é comum confundir conceitos de responsabilidade social, filantropia e sustentabilidade. Vale dizer que sustentabilidade e responsabilidade social se relacionam à estratégia das empresas. Ao buscar qualidade de relacionamento com seus públicos, sejam eles funcionários, comunidade, fornecedores, clientes ou acionistas, as empresas procuram se manter no mercado no curto e no longo prazo. Prever e controlar os impactos socioambientais de seus produtos e serviços são ações que não se confundem com filantropia.

5. **Empresas são obrigadas a seguir agendas estabelecidas pelas ONGs** – É necessário que as empresas compreendam que as ONGs desempenham importante papel social e se configuram como *stakeholders*. O diálogo entre empresas e ONGs permite que ambas as partes conheçam suas limitações e possam estabelecer parcerias com o objetivo de obter benefícios mútuos.

### Fique atento

*Em que medida esses mitos constituem barreira para a sustentabilidade em países emergentes?*

## Oportunidades para os negócios

Toda atividade econômica envolve muitos fatores que devem ser levados em conta para a tomada de decisões. A capacidade de identificação de riscos e oportunidades, bem como sua avaliação, influi diretamente no sucesso da iniciativa. Não se pode, portanto, garantir o sucesso comercial das empresas que adotam a estratégia da sustentabilidade e melhoram seu desempenho administrativo, social e ambiental. O que se pode assegurar é que a capacidade de identificar riscos e oportunidades na área social e/ou ambiental ganha espaço no cotidiano das empresas. **Criando valor** identificou as oportunidades abaixo para as empresas que buscam a sustentabilidade em mercados emergentes:

*Comparando-se os estudos Buried treasure, realizado com casos de empresas em países desenvolvidos, e Criando valor, verifica-se que os benefícios para as empresas em países emergentes se concentram na redução de custos e no aumento de receitas no curto prazo. Nos países desenvolvidos, os maiores benefícios das práticas de sustentabilidade para as empresas são ganho de reputação para a organização e fortalecimento da marca.*

- redução de custos pela diminuição dos impactos ambientais e pelo bom tratamento aos funcionários;
- aumento de receitas devido aos cuidados ambientais e ao favorecimento das economias locais;
- redução de riscos por meio do envolvimento com *stakeholders*;
- desenvolvimento do capital humano por meio de gestão de recursos humanos mais eficaz;
- acesso ao capital por meio de melhores práticas de governança corporativa.

## O que ganham as empresas?

Redução de custos é a evidência mais forte resultante da melhora de práticas socioambientais em pequenas e médias empresas, como demonstram os resultados de *Criando valor*. Aumento de receitas e maior acesso a mercados, principalmente para as organizações que oferecem produtos ou serviços ecológicos, aparecem também como evidências de resultados positivos no estudo.

Para as grandes empresas nacionais e companhias multinacionais instaladas em mercados emergentes, as vantagens se concentram em redução de custos, decorrentes da melhora dos processos ambientais, assim como redução de riscos e desenvolvimento do capital humano. Empresas exportadoras, por sua vez, podem ampliar o acesso ao mercado e obter preços melhores em seus produtos. As companhias que se concentram no mercado interno podem, por meio de estratégias de sustentabilidade, se beneficiar com o desenvolvimento da economia e das comunidades locais, além de fortalecer sua credibilidade.

Na maioria das regiões analisadas no estudo, o ponto mais significativo é a redução de custos resultante de uma melhor gestão ambiental, exceto no Sul da Ásia, onde as evidências apontam para crescimento de receita por meio do desenvolvimento econômico local. O resultado geral demonstra ainda um ganho de reputação para os negócios. Diferenças geográficas e de contexto são importantes fatores a ser considerados na análise dos casos.

### **Mercados emergentes**

O debate sobre desenvolvimento sustentável tem ganhado espaço nos países emergentes, muito por conta da globalização e de seus efeitos nesses mercados. Estão na pauta internacional assuntos como crescimento populacional e escassez de recursos, bem como acesso a recursos naturais, tecnologia e mercados, temas que afetam todas as nações.

Os países emergentes enfrentam queda de preços de suas mercadorias numa economia global fragilizada, e as empresas neles instaladas têm ainda o desafio de conviver com a corrupção, o crime organizado, a falta de infra-estrutura, regulação inadequada e crises econômicas.

*Os fluxos de capital privado líquido nos países emergentes bateram o recorde de US\$ 509 bilhões em 2005, ficando em US\$ 502 bilhões em 2006. Para 2007, estava prevista uma pequena queda para US\$ 470 bilhões.*

Alguns indicadores socioeconômicos são preocupantes. Em 2004, metade da população dos países emergentes vivia com menos de US\$ 2 por dia<sup>1</sup>. A incidência de contaminação pelo HIV está aumentando. Em 2006, 39,5 milhões de pessoas estavam contaminadas pelo vírus, a maioria delas na África subsaariana. O número de novos casos aumenta em todo o mundo, mas especialmente no Leste e Centro da Ásia e na Europa oriental<sup>2</sup>. Mais de 1 bilhão de pessoas no mundo não têm acesso a água potável<sup>3</sup>. Há informações animadoras, como a de que muitos países emergentes terão condições de cumprir compromissos de educação primária universal em 2015, uma das Metas de Desenvolvimento do Milênio.

Outros dados econômicos são alentadores, como o fato de o PIB dos países emergentes ter crescido 7,9% em 2006, acima da média mundial de 5,4% – o Brasil, entretanto, ficou bem abaixo disso, com 3,7%<sup>4</sup>. O **fluxo de capital privado** líquido para países emergentes<sup>5</sup> também se manteve em altos patamares durante o ano de 2006.

## Fatores de sustentabilidade e sucesso comercial

*Criando valor* procurou relações entre sete fatores de sustentabilidade – governança e gestão, engajamento dos *stakeholders*, melhora do processo ambiental, produtos e serviços ambientais, crescimento da economia local, desenvolvimento da comunidade e gestão de recursos humanos – e seis de sucesso comercial – crescimento de receitas e acesso ao mercado, economia de custos e produtividade, acesso ao capital, gestão de riscos e licença para operar, capital humano, valor da marca e reputação –, determinados a partir da adaptação de *Buried treasure*, estudo realizado em países desenvolvidos, e da experiência combinada das três instituições envolvidas (Instituto Ethos, IFC, SustainAbility). Um dos resultados da pesquisa foi a criação de uma matriz que demonstra graficamente essas relações, como podemos observar a seguir:

Matriz de ambiente de negócios para a sustentabilidade		Fatores de sustentabilidade					
		Governança e engajamento		Foco ambiental		Desenvolvimento socioeconômico	
		Governança e gestão	Engajamento dos <i>stakeholders</i>	Melhoria ambiental do processo ambiental	Produtos e serviços ambientais	Crescimento da economia local	Desenvolvimento da comunidade
Fatores de sucesso nos negócios	Crescimento de receitas e acesso ao mercado	■	■	■	■	■	■
	Economia de custos e produtividade	■	■	■	□	■	■
	Acesso ao capital	■	■	■	■	■	■
	Gestão de riscos e licença para operar	■	■	■	■	■	□
	Capital humano	□	■	□	□	■	■
	Valor da marca e reputação	■	■	■	□	■	■

ausência de evidências
  evidências fracas
  evidências fortes

A pesquisa demonstra, portanto, que os casos mais evidentes de sucesso comercial e sustentabilidade concentram-se nas seguintes relações, sendo que as duas últimas têm evidência mais fraca:

1. economia de custos ao reduzir os impactos ambientais e tratar bem os empregados;
2. aumento de receitas como resultado de melhoras ambientais e benefício à economia local;
3. redução de riscos por meio do engajamento dos *stakeholders*;

*Não podemos desprezar a potencialidade de um mercado crescente para produtos e serviços ambientais, graças à expansão de modelos alternativos de negócios e à demanda dos clientes por produtos sustentáveis.*

4. melhora na reputação pelo incremento da eficiência ambiental;
5. desenvolvimento do capital humano por meio de gestão de recursos humanos eficiente;
6. facilidade de acesso ao capital com melhor governança;
7. criação de oportunidades que promovam o desenvolvimento da comunidade e lançamento de **produtos** que não prejudiquem o meio ambiente.

*A ecoeficiência corresponde à manutenção dos níveis de produção, mas com menos recursos, menos emissões e menos desperdício. A ecoeficiência pode ser obtida com uso de matéria-prima alternativa, modernização de equipamentos e adoção de tecnologias mais eficientes, reorganização da cadeia de fornecedores e/ou ajustes nos processos de produção com o objetivo de reduzir os impactos ambientais.*

## Recursos humanos e impactos ambientais

Há indícios de que redução de custos é um dos ganhos de **processos ambientais** melhorados. Além disso, o bom tratamento dispensado aos funcionários, por meio de uma gestão de recursos humanos eficiente, também provoca impactos sobre os custos, na medida em que há aumento de produtividade, ou seja, mais produção com menos insumos.

Nos casos analisados, verificou-se a redução de custos pela diminuição do consumo de energia e de materiais, pelo manejo adequado e descarte do lixo, diminuição da poluição e consequente redução de despesas com multas por infração da legislação ambiental. Essas práticas das empresas tornam-se fundamentais se pensarmos que emissões de poluentes, além de ocasionarem sérios impactos sobre a saúde humana, contribuem para a mudança do clima, esgotamento da camada de ozônio, chuva ácida, contaminação das águas e do solo e perda da biodiversidade.

### Fique atento

*Redução de custos é uma palavra mágica para as empresas. Até que ponto ela decorre de ações de sustentabilidade? Ou é o único fim?*

## Certificações

Certificações independentes de setores econômicos e selos podem comprovar responsabilidade socioambiental das empresas. Companhias que investem – e em alguns casos é difícil justificar tal investimento – em certificações passam

por uma intensa revisão de seus procedimentos, que resulta em melhor controle da gestão, redução de custos e incremento da produtividade. As certificações são renovadas em auditorias periódicas. Esse reconhecimento independente e externo às empresas pode ajudá-las a ganhar mercados ou a ter maiores preços de venda. Mas há desvantagens: nem sempre as certificações estão adequadamente adaptadas às condições dos mercados emergentes. Além disso, a verificação do cumprimento das exigências é difícil, podendo ser superficial em alguns casos, comprometendo a efetiva melhora no desempenho socioambiental. Vale ainda afirmar que as certificações não são essenciais para que ocorram melhoras ambientais. Abaixo, veja alguns exemplos de certificações com validade internacional.

- **ISO14001** – Normatiza sistemas de gestão ambiental das empresas. Mais de 49 mil empresas foram certificadas com a ISO 14001. Quase 15% delas estão sediadas em mercados emergentes.
- **SA8000** – Certificação para relações de trabalho. Mais de mil fábricas em 55 países diferentes foram certificadas até 2006.
- **Forest Stewardship Council (FSC)** – Certificação para madeira extraída de florestas com manejo sustentado.

### Fique atento

*Em que medida as certificações se adaptam aos mercados emergentes?*

## Melhoras ambientais e benefícios para a economia local

Iniciativas empresariais mostram que é possível desenvolver novos produtos considerando a potencialidade de venda e o reaproveitamento de resíduos. Ser reconhecido como produtor responsável, seja por meio de certificação, seja informalmente, pode abrir mercados em países desenvolvidos. Além disso, produtos já conhecidos podem tornar-se mais atraentes com aperfeiçoamentos que levem em conta preocupações sociais e ambientais.

As economias locais podem ser beneficiadas com o recrutamento de funcionários na comunidade, a contratação de fornecedores da região e a provisão de financiamento, como microcrédito e infra-estrutura de telecomunicações. Medidas como essas podem gerar maior prosperidade e poder de consumo. As empresas, por sua vez, podem ter ganho de imagem, ao serem vistas como parte importante da comunidade. Isso se aplica também a micro, pequenas e médias empresas. O investimento local é particularmente relevante no Sul da Ásia e na África subsaariana. Ecoturismo e agricultura orgânica são bons exemplos de que essa estratégia é eficiente. Resumidamente, ao combinar essas ações, as empresas têm a oportunidade de:

- desenvolver novos produtos;
- aumentar a venda de produtos já existentes;
- obter melhores preços por produtos com atributos ambientais ou sociais positivos;
- encontrar mercados para subprodutos ou resíduos;
- conquistar ou ter facilitado acesso a mercados graças a credenciais de sustentabilidade.

### **Fique atento**

*Verifique o envolvimento das empresas com as comunidades e ações para fomentar o desenvolvimento local.*

### **Desenvolvimento da economia local**

O desenvolvimento da economia é uma questão crucial nos mercados emergentes, que pode contar com a participação de empresas num cenário geral de enxugamento dos orçamentos do setor público. O impacto dos negócios sobre as comunidades é um debate contemporâneo proporcional à discussão sobre globalização e distribuição de riquezas. ONGs trabalham para que as companhias compartilhem benefícios com as comunidades. Além disso, empresas líderes pressionam outras empresas a tomar atitudes de favorecimento ao desenvolvimento local. Cresce, assim, a tese de que a receita de determinados projetos deve ser aplicada nas comunidades locais.

Transferência de tecnologia e de experiência para moradores e empresas da região, pagamento de preços justos a microempresas e empresas fornecedoras de médio porte locais são ações que revelam a preocupação com o desenvolvimento local. O contexto exige dos líderes empresariais a reavaliação de suas responsabilidades em relação a todos os *stakeholders*. Comparilhar benefícios é uma questão de desenvolvimento.

Em última análise, investimento na economia local leva as organizações a ter maior disponibilidade de mão-de-obra qualificada, suprimentos mais baratos e confiáveis, melhor reputação e base de consumidores com maior poder aquisitivo. Ao contrário, a falta de apoio ao desenvolvimento local pode provocar hostilidade, comprometendo até mesmo o licenciamento para operações.

### **Modelos alternativos de negócios**

Muitas empresas procuram oferecer produtos de qualidade para outras organizações ou consumidores com poder aquisitivo elevado. No entanto, crescem oportunidades para a criação de negócios não convencionais para novos mercados ou com estrutura de negócios não convencional. Há, assim, três modelos que podemos destacar:

- multinacionais ou outras empresas que tenham desenvolvido produtos para consumidores de baixo poder aquisitivo;
- pequenos produtores que tenham encontrado formas de acesso ao mercado global por meio de produtos de alta qualidade e evitam sistemas convencionais de alta distribuição. Nesse caso, podem ser incluídos produtos orgânicos e de "comércio justo", o ecoturismo e produtos florestais certificados;
- empresas sociais, organizações sem fins lucrativos, cooperativas ou outras instituições que tenham desenvolvido soluções inovadoras para fornecer algum benefício social, ambiental ou econômico para a comunidade. Exemplos dessa categoria são projetos de inclusão digital, que permitem a comunidades carentes o acesso às telecomunicações e à internet, e os projetos de energia solar, que levam eletricidade e outros serviços a comunidades de periferia.

Essas soluções, financeiramente viáveis, costumam beneficiar sobretudo grupos vulneráveis, que poderiam ser excluídos de atividades econômicas. Nos casos em que se optam por modelos alternativos para o mercado global, os benefícios para as empresas estão na identificação de nichos de mercado e na possibilidade de cobrar um preço maior para novos produtos.

Embora muitas dessas iniciativas tenham surgido sem estímulo oficial, políticas governamentais podem ampliar as oportunidades. Além disso, produtores de mercados emergentes também precisam de regras e de relações comerciais apropriadas.

## Engajamento de *stakeholders*

Como já explicamos, o risco faz parte dos negócios e não pode ser eliminado. Mas as empresas podem diminuir os fatores de risco em relação ao desempenho socioambiental ao compreender as expectativas de seus *stakeholders*.

As organizações também podem reduzir riscos financeiros, políticos e de reputação, promovendo o engajamento dos *stakeholders*. Problemas sociais e ambientais costumam causar sérios impactos sobre o desempenho financeiro de empresas e, como consequência, afetam a capacidade de devedores em manter pagamentos de juros e retorno do capital. Esses impactos também tendem a afetar a reputação de credores e gerar passivos financeiros, caso um devedor não possa assumir suas responsabilidades.

A relação da redução de riscos por meio de engajamento e transparência é mais evidente em grandes empresas porque os reguladores, os *stakeholders* internacionais e as comunidades locais têm maiores expectativas em relação a essas empresas, e também porque em muitos casos os setores de atuação dessas corporações é complexo e sensível.

O engajamento dos *stakeholders* é fundamental para que a sociedade compreenda melhor as atividades desenvolvidas pela empresa. A aceitação dos negócios da organização pela comunidade, por exemplo, pode ajudar a valorizar a reputação e a marca. Ao contrário, a não-aceitação das atividades pode resultar em riscos operacionais e de produção, com custos significativos.

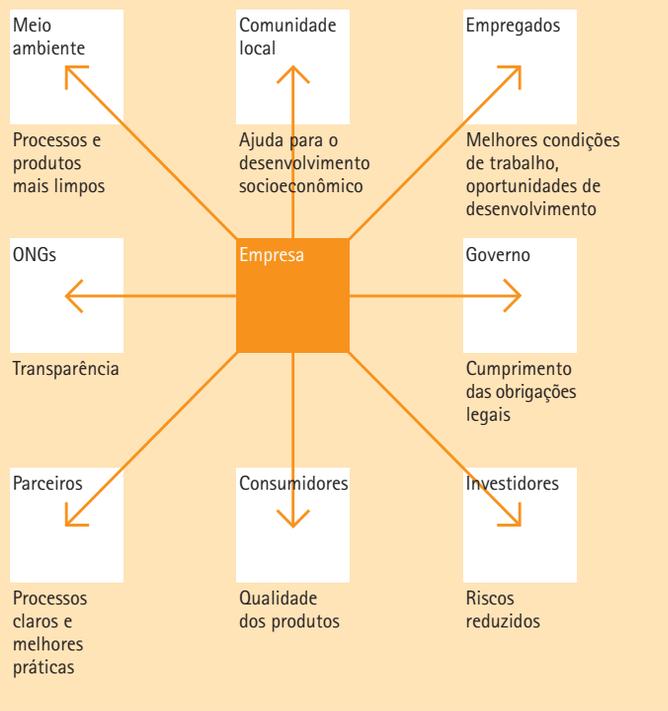
*Stakeholders são públicos de relacionamento da empresa e envolvem inúmeras organizações de interesse civil/social/ambiental, além dos públicos usualmente reconhecidos pelos gestores – público interno, acionistas, consumidores/clientes, fornecedores, comunidade e governo.*

*Engajar stakeholders significa consultá-los sobre questões fundamentais de sustentabilidade enfrentadas pela empresa. Tal engajamento pode ocorrer de várias formas: pelo diálogo aberto, consulta sobre impactos ambientais e sociais, relatórios públicos ou por meio da inclusão de parceiros empresariais e sociais nos processos decisórios da empresa. Engajamento não se confunde com comunicação. É um processo de mão dupla, que conduz ao aprendizado das empresas e seus stakeholders.*

Em muitos casos, as companhias são vistas como obstáculos ao desenvolvimento social e prejudiciais ao meio ambiente. Nesse quadro, as companhias devem buscar o **engajamento com stakeholders** para entender preocupações e expectativas. Acionistas informados sobre as atividades da empresa, por meio de relatórios anuais, por exemplo, podem expressar sua opinião pelo voto ou vender suas ações. Outros grupos prejudicados pelos negócios da empresa na maior parte das vezes ainda não têm mecanismos formais para mudar as atitudes ou as políticas da companhia, embora possam se fazer ouvir.

### Fique atento

*Como a empresa promove o engajamento de seus stakeholders?  
Todos os envolvidos com o negócio são consultados?*



## Tendência

A expectativa de relações mais transparentes e honestas por parte das empresas como principal característica de relações mais sólidas tem crescido nos últimos anos e não há sinais de refluxo dessa tendência. As ONGs estão se tornando mais fortes, e grupos como credores e investidores também vêm introduzindo sistemas de gestão de risco, que têm como principais características a divulgação dos impactos sociais e ambientais, além de informações gerais sobre o desempenho. A importância de um relatório que demonstre os esforços para atingir a sustentabilidade é enfatizada por muitas organizações, como a Global Reporting Initiative – GRI ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)).

## Eficiência ambiental e reputação

O valor da marca e a reputação podem variar de acordo com o desempenho ambiental da empresa. A pesquisa leva à conclusão de que a reputação da companhia pode ser beneficiada por melhoras no processo ambiental, mais do que por outros aspectos de sustentabilidade. Uma pesquisa de âmbito mundial<sup>6</sup> demonstrou que a responsabilidade com o meio ambiente era a terceira expectativa mais importante em relação às empresas, depois da criação de empregos e de produtos de qualidade.

A reputação da empresa é um valor intangível, que, no entanto, ajuda a aumentar as vendas, a atrair capitais e parceiros e a recrutar e reter funcionários. Em mercados emergentes, onde as marcas tendem a ser relativamente fracas, a reputação da empresa proprietária da marca pode ser um fator competitivo expressivo. A maioria das evidências de que melhoras no processo ambiental têm impactos positivos na reputação relaciona-se com o conhecimento e os prêmios que as empresas receberam de organizações, governos, agências de avaliação ou pesquisas públicas. Embora não seja necessariamente o melhor parâmetro para avaliar a reputação, prêmios recebidos constituem um indicador considerável. *Criando valor* demonstrou que as empresas que tiveram maior ganho com sua reputação por meio de melhoras no processo ambiental foram as nacionais, o que

*A reputação não é um fim em si. É um fator importante porque aumenta a capacidade da empresa de atrair capital – tanto humano quanto financeiro –, reduzir riscos e auxiliar na obtenção de licenças de operação. Além disso, empresas que têm boa reputação resistem melhor a crises. Isso é importante num momento em que elas estão se adaptando a programas de sustentabilidade.*

ocorreu em várias regiões. Nos mercados emergentes, a marca da empresa pode se vincular à **reputação** do proprietário.

A medição da reputação não é tão precisa quanto a de outros fatores de sucesso no negócio. Pesquisas de satisfação do cliente, de opinião pública e *rankings* publicados na imprensa podem servir de parâmetros. A metodologia para calcular o valor da marca está cada vez mais sofisticada e já inclui acompanhamento da reputação geral da empresa.

**Fique atento**  
*Reputação e valor da marca orientam os investimentos em sustentabilidade? São essas as principais motivações?*

### **Países desenvolvidos**

No relatório *Buried treasure* verifica-se que, em países desenvolvidos, valor da marca e reputação são os fatores que têm a relação mais forte com os esforços de sustentabilidade da empresa, superando economia de custos e crescimento de receitas. Essa constatação leva à hipótese de uma diferença na forma de percepção das companhias em países desenvolvidos e emergentes. Tal fato pode ser explicado pela concentração de esforços em mercados emergentes na sobrevivência da empresa e baixa preocupação com reputação ou valor de marca. Outro motivo seria que nos países desenvolvidos as marcas estão mais estabelecidas e recebem mais investimentos e melhor gerenciamento. No entanto, à medida que os mercados emergentes se desenvolvem, crescem a importância e a atenção dadas às marcas na estratégia das organizações.

## **Desenvolvimento do capital humano e gestão de recursos humanos**

O conceito de capital humano se refere ao conhecimento, à competência, à motivação, ao bem-estar e ao "empoderamento" dos trabalhadores. Fatores como competitividade, qualidade do produto e inovação têm seu ponto crítico quando se leva

em consideração a qualidade da mão-de-obra, sensível à motivação. A reparação de erros de gestão de recursos humanos aumenta os custos das empresas.

Nos países emergentes, questões sanitárias, Aids e doenças contagiosas são focos de preocupações que atingem os trabalhadores e prejudicam sua capacidade de trabalho. Problemas de saúde, por exemplo, podem levar ao aumento do absenteísmo e à perda de pessoal capacitado, além de gerar custos com substituição e capacitação de pessoal.

### Fique atento

*Em que medida as empresas se preocupam com as condições de trabalho e a igualdade de oportunidades?*

## Melhor gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos inclui as condições em que os funcionários trabalham, os benefícios oferecidos pela empresa e as oportunidades de desenvolvimento. Segurança e limpeza no local de trabalho, plano de saúde para os empregados e sua família, oportunidades de treinamento e desenvolvimento para os funcionários e políticas específicas para questões como liberdade de associação, trabalho infantil, trabalho forçado e discriminação também fazem parte da área de recursos humanos. A gestão eficiente de recursos humanos preocupa-se com:

- boas condições de trabalho;
- pagamento de salários justos;
- benefícios adequados;
- treinamento e desenvolvimento;
- garantias de igualdade de oportunidades independentemente de sexo, raça ou crença religiosa.

Companhias que oferecem ambiente de trabalho seguro, oportunidades de capacitação e assistência médica contribuem de forma extremamente importante para a redução da pobreza e para melhorar a qualidade de vida das pessoas.

## Tendência

As condições de trabalho ocupam espaço crescente na agenda internacional. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) tem procurado elevar os parâmetros das normas fundamentais do trabalho, que incluem eliminação do trabalho infantil e da discriminação, bem como a garantia do direito à liberdade de associação e de negociação coletiva. ONGs e sindicatos, nacionais e internacionais, também pressionam as empresas e governos a assegurar condições mínimas por meio de padrões como SA 8000. Além disso, consumidores de todo o mundo promovem boicotes contra produtos resultantes de exploração do trabalho forçado ou infantil.

## Acesso a capital e governança eficiente

A demonstração de que as estruturas de governança e os sistemas de gestão foram planejados para incentivar a preocupação com a sustentabilidade poderá ajudar as empresas a levantar capital com taxas atraentes. Governança e gestão eficientes são evidências de maior facilidade de acesso ao capital no estudo *Criando valor*. Por outro lado, uma governança precária e a falta de transparência ainda constituem motivo de preocupação em mercados emergentes. Uma pesquisa realizada pela McKinsey<sup>7</sup> demonstrou que os investidores internacionais estão descontentes com o progresso lento da governança corporativa em mercados emergentes.

O acesso ao capital é um fator crítico para as companhias que querem crescer. Nos mercados emergentes esse acesso é mais complicado devido à escassez de investidores, e a contração de dívidas pode trazer problemas para o negócio no longo prazo. Esse fator é particularmente relevante para grandes companhias nacionais e multinacionais.

Nos mercados emergentes, onde empresas familiares dominam grande parte das atividades econômicas, os principais conflitos de interesse ocorrem entre acionistas da família e acionistas externos minoritários. Uma governança corporativa fraca, nesses casos, significa redução de investimentos estrangeiros e conseqüente diminuição de fluxo de capital para as economias em desenvolvimento. O acesso restrito ao capital é crucial no

*Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas. Este sistema abrange aspectos como estrutura e operação do conselho de diretores, relatórios financeiros, transparência e auditoria, separação de poderes e direitos de acionistas minoritários. O objetivo de uma boa governança é manter ou melhorar o desempenho da organização de modo a torná-la mais transparente para acionistas e stakeholders.*

contexto econômico dos países emergentes, caracterizado pela desaceleração econômica, pelo declínio acentuado dos investidores fixos a longo prazo, por baixos fluxos de dívida no longo prazo e pela saída de muitos investidores estratégicos. A ação de sustentabilidade proporciona diversas possibilidades para o acesso ao capital, porque:

1. Altos padrões de governança corporativa dão novas garantias aos financiadores e investidores de que o conselho administrativo está devidamente constituído, de que os direitos dos acionistas e dos *stakeholders* serão respeitados e de que elevados padrões de transparência serão mantidos.
2. As instituições financeiras tendem a exigir cada vez mais evidências de uma gestão sólida das questões ambientais e sociais como pré-condição para qualquer negócio.
3. Como o custo do capital depende da percepção de risco, as empresas capazes de demonstrar boas relações com seus *stakeholders* tranquilizam os investidores quanto à volatilidade potencial e se beneficiam com taxas menores.
4. Alguns fundos de especialistas são disponibilizados especificamente para produtos ou projetos que incrementem o desenvolvimento sustentável.
5. Pode incrementar a importância do acionista, o que melhora a capacidade da empresa de obter capital.

*Sistemas e processos de gestão melhoram o desempenho financeiro, social e ambiental. Eles permitem que as empresas planejem, monitorem e gerenciem questões com melhor controle. Processos de certificação de gestão ambiental e social, como ISO 14001 e SA 8000, são usados por investidores, clientes e sociedade civil como aval do compromisso da empresa com bons processos ambientais ou com boa gestão de mão-de-obra.*

Governança e gestão referem-se à adoção de sistemas e processos que tornam as empresas mais transparentes para seus acionistas e *stakeholders*. O conceito de sustentabilidade deve ser incluído na formulação da missão da empresa e de seus princípios comerciais, códigos de conduta, valores e ética. A adoção de políticas sobre direitos humanos, propinas e corrupção, transparência financeira e sustentabilidade, relatórios e auditorias também contribui para a eficiência e o acompanhamento. É importante que os sistemas de gestão incorporem estruturas e responsabilidades por questões de sustentabilidade nos níveis mais altos da empresa e ajustem sistemas de pagamento a esse compromisso. Isso também assegura o alinhamento entre as atividades administrativas e os princípios de sustentabilidade.

### **Fique atento**

*Como as empresas em mercados emergentes estão aprimorando e profissionalizando a governança?*

## Tendência

Aumentam as pressões para as empresas melhorarem seus processos de gestão e sua governança e também os benefícios para as que adotam boa governança e gestão. Há iniciativas de organizações como o Banco Mundial e a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) para fomentar o desenvolvimento de estruturas de governança corporativa. O número de empresas com certificação ambiental e social também está crescendo. Não há sinais de que esse fenômeno venha a perder importância, uma vez que as empresas tendem a competir por mercados e acesso ao capital.

## Outras oportunidades resultantes do desenvolvimento da comunidade e de produtos ambientais

Nos tópicos anteriores abordamos as relações mais fortes encontradas no estudo *Criando valor*. Há ainda outras oportunidades para as empresas e a sociedade, porém com evidências mais fracas. É o caso de projetos de desenvolvimento da comunidade e da oferta de produtos e serviços ambientais.

Os projetos que estimulam o desenvolvimento comunitário têm uma forte tradição filantrópica e têm sido o ponto de partida para a sustentabilidade de empresas em mercados emergentes. Produtos e serviços ambientais, por sua vez, são parte de um novo modelo empresarial, com sua estratégia baseada em análises do ciclo de vida do produto, que abrange sua fabricação e descarte.

## Desenvolvimento da comunidade

Em muitos países emergentes, podem estar ausentes serviços, infra-estrutura e capital humano para permitir o desenvolvimento da comunidade. Além disso, o acesso à assistência médica e à educação também são limitados. Sem esses elementos, as comunidades serão incapazes de criar o ambiente necessário para as pessoas realizarem seu potencial e, em alguns casos, não existem organizações não-governamentais que as auxiliem. Muitas organizações optaram por criar departamentos

*As empresas podem apoiar a comunidade não apenas oferecendo serviços de saúde, educação, água e saneamento, mas também ajudando a combater a corrupção e a defender os direitos humanos e os interesses da população local. O apoio pode ser dado por meio de contribuições financeiras ou pelo trabalho voluntário de funcionários facilitado pela empresa.*

*A análise dos impactos ambientais durante o ciclo de vida de produtos ou serviços é cada vez mais importante, embora grande parte do enfoque esteja no processo de produção. Nesse sentido, a inclusão de princípios ambientais pode auxiliar na redução do impacto global. Empresas que pensam de forma proativa sobre essas questões têm maior probabilidade de evitar danos à marca e à reputação. Além disso, o preço desses produtos ou serviços é maior, já que são considerados ecologicamente corretos.*

ou fundações para o desenvolvimento da **comunidade** para a criação, implementação e acompanhamento de ações estratégicas com retornos positivos para o negócio e para a empresa. Assim, ajudar a garantir que os serviços básicos estejam disponíveis para a comunidade cria oportunidades de desenvolvimento econômico e social.

Nos mercados emergentes, é fundamental que as empresas procurem reduzir os impactos negativos potenciais de suas atividades por meio de localização adequada para suas operações, sistemas de segurança e relações claras e transparentes com os governos locais.

Inicialmente as empresas buscaram garantir o desenvolvimento de comunidades vizinhas ao local onde estão sediadas, construindo escolas, hospitais, estradas e até mesmo redes de água encanada. Se no início tais atitudes se configuravam como filantropia, atualmente já há companhias que reconhecem a importância estratégica do desenvolvimento da comunidade. Valor da marca e reputação são fatores de sucesso comercial que mais se beneficiam dessa iniciativa, mas também há ganhos em aspectos como geração de receitas, redução de custos e de riscos. Em alguns casos, o desenvolvimento da comunidade é necessário para a viabilização dos negócios.

### **Tendência**

Enquanto os governos de países emergentes continuarem com falta de recursos para prover a infra-estrutura e os serviços necessários ao desenvolvimento das comunidades, a expectativa quanto à atuação social das empresas continuará alta. Em sua maioria, as organizações que optaram pelo investimento em projetos de desenvolvimento social descobriram que ele é um meio efetivo para ampliar as perspectivas dos negócios.

## **Produtos e serviços ambientais**

Há um mercado promissor para produtos e serviços que levem em conta **impactos ambientais**, da extração da matéria-prima ao descarte no ambiente. Em geral, o preço desses produtos ou serviços é maior e eles se destinam a públicos e mercados específicos.

Nesse nicho de mercado estão incluídos serviços de infra-estrutura ambiental e tecnologias de redução de poluição, como fornecimento de água, administração de resíduos, reparação de solos, controle de poluição do ar e da água. Outro nicho tem como destaque a ecoeficiência em produtos industriais e *know-how* para reduzir o uso de energia, água e outros recursos em processos de produção. Há empresas que se especializam em energia renovável, ecoturismo, agricultura, silvicultura e piscicultura sustentáveis, os quais já constituem segmentos importantes.

A criação de um produto ou serviço ambiental deve basear-se numa estratégia que abrange todas as operações de uma organização e parceiros do negócio. Essa estratégia em alguns casos tem sido adotada por pequenas empresas que seguem modelos alternativos de negócios e exploram novas oportunidades e necessidades dos clientes ao redor do mundo.

Os mercados emergentes têm vantagens sobre os países desenvolvidos para fabricar produtos alternativos e oferecer serviços nessa área. No que se refere à obtenção de energia, podem adotar energia renovável alternativa sem nunca terem tido usinas poluentes. Além disso, florestas com alta concentração de biodiversidade representam capital natural não disponível na maioria das nações desenvolvidas.

As oportunidades do **ecoturismo** em países em desenvolvimento constituem experiências únicas. Desde 1990, esse mercado tem crescido anualmente entre 20% e 34%. Em 2004, o ecoturismo se desenvolvia a uma taxa três vezes mais rápida do que o turismo em geral<sup>8</sup>. Outra particularidade é que os ecoturistas são viajantes dispostos a pagar mais que o turista-padrão.

O mercado alimentício orgânico pode demonstrar o potencial dos produtos ecológicos. Em 2006, o mercado global de alimentos e bebidas orgânicos chegou a US\$ 40 bilhões. O consumo é cada vez maior nas nações ricas, onde a produção não consegue atender a demanda, o que faz com que o cultivo e a exportação de orgânicos venha subindo substancialmente nos países emergentes. Desde 2000, o crescimento da quantidade de terra ocupada com agricultura orgânica está na casa dos três dígitos na África, Ásia e América Latina, enquanto nas outras regiões do mundo esse crescimento fica na casa dos dois dígitos<sup>9</sup>.

*O ecoturismo é a atividade que busca preservar o meio ambiente e manter o bem-estar de populações locais.*

## Fique atento

Verifique se a criação de produtos e serviços ambientais abrange todas as operações da empresa.

## A matriz de evidências

As ligações entre os seis elementos do sucesso empresarial – crescimento de receitas e acesso ao mercado, economia de custos e produtividade, acesso ao capital, gestão de riscos e licença para operar, capital humano, valor da marca e reputação – e os sete fatores de sustentabilidade – governança e gestão, engajamento dos *stakeholders*, melhora do processo ambiental, produtos e serviços ambientais, crescimento da economia local, desenvolvimento da comunidade e gestão de recursos humanos – compõem a matriz de sustentabilidade resultante do estudo *Criando valor*. A matriz apresenta a intensidade da evidência descoberta para cada dupla de fatores negócios/sustentabilidade e resume as relações entre os fatores indicando se há evidências de benefícios para os negócios a partir de uma ação de sustentabilidade.

As células escuras identificam as evidências mais fortes. Já as claras, que preenchem a maior parte da matriz, representam vínculos nos quais há evidências de benefícios empresariais, embora elas não sejam tão fortes. Seis das células não são coloridas e representam os casos em que não há evidências de benefícios para os negócios. Essa ausência, porém, não significa necessariamente que as empresas não possam alcançar esses benefícios. É possível que, nesses casos, os benefícios sejam mais difíceis de medir ou, talvez, não tenham sido suficientemente pesquisados.

A matriz do *business case* é uma ilustração para as conclusões gerais do estudo, embora haja variações significativas. Em algumas regiões, certo tipo de benefício foi mais evidente. Os resultados também variam, dependendo do tipo, do tamanho da empresa e do setor industrial no qual opera. Dessa forma, as organizações precisam considerar seu contexto ao decidir que oportunidades de sustentabilidade serão exploradas.

Esse estudo de caso não é estático. À medida que as expectativas e demandas de *stakeholders* crescem, assim como as necessidades sociais e ambientais, o *business case* também

evoluiu. Há apenas alguns anos a agenda social e ambiental era um tema marginal. Atualmente, porém, as empresas levam em conta essas preocupações, assim como seus clientes, investidores e empregados verificam e acompanham sua sustentabilidade. A tendência é que essa agenda se torne dominante, e terão vantagem competitiva as empresas que incorporarem práticas sustentáveis em suas estratégias.

### Fique atento

*Apure como a empresa avaliou o contexto na adoção de princípios de sustentabilidade.*

Matriz de ambiente de negócios para a sustentabilidade		Fatores de sustentabilidade						
		Governança e engajamento		Foco ambiental		Desenvolvimento socioeconômico		
		Governança e gestão	Engajamento dos stakeholders	Melhoria ambiental do processo ambiental	Produtos e serviços ambientais	Crescimento da economia local	Desenvolvimento da comunidade	Gestão de recursos humanos
Fatores de sucesso nos negócios	Crescimento de receitas e acesso ao mercado	■	■	■	■	■	■	■
	Economia de custos e produtividade	■	■	■	□	■	■	■
	Acesso ao capital	■	■	■	■	■	■	■
	Gestão de riscos e licença para operar	■	■	■	■	■	■	□
	Capital humano	□	■	□	□	■	■	■
	Valor da marca e reputação	■	■	■	□	■	■	■

ausência de evidências

evidências fracas

evidências fortes

## Limitações

A matriz indica ações que permitem às empresas alcançar seus objetivos adotando uma linha que também fomente o desenvolvimento sustentável. Não há uma fórmula ou um caráter genérico para os casos, já que eles dependem do contexto, tampouco uma hierarquia entre as ações, tomando-se como ponto de partida a sustentabilidade.

Para a pesquisa, não foram coletadas evidências negativas. Assim, pode haver casos nos quais houve aperfeiçoamento de processos ambientais que geraram aumento de custos. Há ainda a possibilidade de que uma ação não tenha apresentado benefícios tangíveis imediatos ou no curto prazo. Dependendo do caso, é possível também que os benefícios não tenham sido observados. Nesse sentido, não há garantia de que a empresa terá vantagens adotando ações que merecem destaque na matriz. A evidência demonstra apenas a existência da oportunidade. Condições internas e externas à organização devem ser observadas e avaliadas pelas empresas que querem seguir o caminho da sustentabilidade.

### Fique atento

*Qual foi a avaliação de riscos e oportunidades feita pela empresa a respeito da sustentabilidade?*

## Contexto

Não há receita para o sucesso da gestão focada na sustentabilidade. É mais prudente afirmar que, ao ter princípios de sustentabilidade em sua estratégia, a empresa pode obter sucesso. No entanto, a adoção de estratégias de sustentabilidade não é suficiente nem é uma saída para más decisões nas áreas de marketing, finanças e operações. Isto significa que a sustentabilidade só pode ser bem-sucedida se os fatores tradicionais da gestão empresarial forem contemplados.

A atividade empresarial tampouco deve ser encarada como única solução para os problemas mais amplos relacionados ao desenvolvimento sustentável. Empresas, de modo geral, podem

e devem contribuir para o desenvolvimento sustentável e obter benefícios, mas os governos e outros atores são elementos-chave para o sucesso das iniciativas.

As organizações analisadas não são modelos no estudo *Criando valor*. Na maioria das vezes, não seguem o que se pode chamar de estratégia de sustentabilidade, mas agem de maneira fragmentada.

## Variações

Os casos reunidos apresentam as oportunidades para as empresas alcançarem seus objetivos ao adotar práticas que promovam o desenvolvimento sustentável. Além das tendências comuns aos casos, as variações se concentram no contraste entre regiões, setores e tipos de empresa. Nesse sentido, as empresas foram divididas em três grandes categorias para análise das variações: as nacionais e multinacionais, que são grandes organizações com sede em mercados emergentes, pequenas e médias empresas com sede em mercados emergentes, e multinacionais que operam em mercados emergentes com sede em outro país.

## Pequenas e médias empresas

O quadro geral das pequenas e médias empresas aponta problemas de acesso ao capital, dificuldades de sobrevivência e menor pressão pública para adoção de altos padrões sociais e ambientais. *Criando valor* mostra, porém, que é possível verificar redução de custos, a maioria decorrente de melhoras no processo ambiental, assim como aumento de receita e acesso ao mercado (cerca de 40%). Governança e gestão também contribuíram para a redução de custos e a elevação da receita.

Indiretamente, o aumento de receitas e a redução de custos incrementaram a lucratividade e melhoraram a capacidade financeira para a obtenção de crédito. Algumas pequenas e médias empresas estão usando modelos alternativos de negócios para a criação de produtos ambientalmente corretos ou com projetos na área de microfinanças, agricultura orgânica e inclusão digital.

*Não há evidências no estudo de acesso ao capital a partir da adoção da sustentabilidade, o que não significa que esse benefício não exista para as pequenas e médias empresas.*

Assim, as principais tendências de benefícios para as pequenas e médias empresas se resumem a:

- redução de custos e aumento de receita;
- produtos e serviços ambientais são mais importantes nesta categoria do que em outras;
- não há exemplos de melhoras no acesso ao capital ou gestão de riscos.

## Empresas nacionais e multinacionais com sede em mercados emergentes

O principal benefício para as empresas nacionais e multinacionais com sede em mercados emergentes se concentra na redução de custos. Ele se verifica em cerca de 60% dos casos e é resultado de quase todos os fatores relacionados à sustentabilidade. Várias companhias desse porte também foram beneficiadas por meio de melhora na gestão de riscos e acesso ao capital. Houve ganhos em reputação derivados de uma gama maior de fatores relacionados à sustentabilidade, como gestão eficiente de recursos humanos e melhoras no processo ambiental.

As principais tendências de oportunidades para empresas nacionais e multinacionais com sede em mercados emergentes podem ser resumidas em:

- forte redução de custos e fraco aumento de receitas se comparadas a pequenas e médias empresas;
- melhoras na gestão de risco e ganhos no valor da marca e na reputação;
- governança e crescimento socioeconômico foram fatores mais fortes do que para outras categorias de empresas.

## Empresas multinacionais estrangeiras

Empresas multinacionais estrangeiras obtiveram benefícios financeiros ao melhorar fatores de sustentabilidade em todas as áreas. Em comparação com as empresas com sede em mercados emergentes, a redução de custos é menos importante se comparada à redução de riscos e ao desenvolvimento do capital humano. As melhoras no processo, na governança e na ges-

tão são mais importantes, em termos financeiros, para empresas com sede em mercados emergentes que para as multinacionais estrangeiras. Uma das razões para isso talvez seja o fato de que nos mercados desenvolvidos as organizações não se diferenciam tanto por meio desses fatores. Além disso, talvez estejam focadas no estabelecimento de seu próprio padrão global do que em certificações.

Assim como para as empresas nacionais, a gestão de riscos constitui um aspecto importante na contribuição da sustentabilidade para o sucesso de empresas multinacionais estrangeiras. Pressionadas por *stakeholders* tanto em seu país de origem quanto naquele onde operam, essas empresas obtêm mais benefícios em gerenciamento de riscos e manutenção da licença de operação por meio do engajamento de *stakeholders* e desenvolvimento social.

As principais tendências de oportunidades para as empresas multinacionais podem ser resumidas em:

- maior enfoque nos benefícios intangíveis que as empresas nacionais;
- a governança corporativa e o meio ambiente, cujos processos já estão mais bem estabelecidos, são menos importantes como fatores de sustentabilidade para essa categoria de empresa do que para outras.

## Diferenças de acordo com enfoque de mercado

O enfoque de mercado teve influência significativa no número de organizações que lucravam com a sustentabilidade. Isso se deve em parte às diferenças setoriais: os setores têxteis e de extração e a agricultura estão mais fortemente representados entre as empresas exportadoras, enquanto a indústria de serviços está mais fortemente representada entre as empresas que se concentram no mercado interno.

É provável que as empresas exportadoras se dediquem prioritariamente a satisfazer padrões internacionais e de trabalho e a aderir a sistemas de gestão reconhecidos. Em alguns casos, elas tornaram-se mais competitivas internacionalmente e conseguiram melhores preços para seus produtos ou serviços, em

especial as que obtiveram certificações internacionalmente reconhecidas.

Empresas de médio e pequeno porte também aproveitam oportunidades combinando-as com o desenvolvimento de produtos social e ambientalmente benéficos, como os agrícolas orgânicos e os que são comercializados de acordo com as normas do comércio justo e solidário.

As companhias com foco no mercado interno respondem a mais pressões sociais locais e têm maior probabilidade de lucrar com o desenvolvimento econômico e comunitário. O engajamento dos *stakeholders* é outro modo pelo qual as companhias que produzem para o mercado interno podem diminuir riscos e custos. As empresas de serviços financeiros orientadas para o mercado interno têm sido particularmente bem-sucedidas na obtenção de melhor acesso ao capital por meio de melhoras na governança.

### Fique atento

*Leve em conta os setores, enfoque de mercado e as diferenças entre regiões. As ações de sustentabilidade devem considerar esses fatores.*

## Diferenças regionais

As atitudes com relação ao desenvolvimento sustentável variam muito de uma região para outra e até mesmo dentro das próprias regiões, já que prioridades e pressões locais desempenham importante papel nos benefícios para as empresas em cada localidade. Há um grande potencial de aprendizado entre as regiões assim divididas no estudo: Leste da Ásia e Pacífico (países ao leste de Bangladesh e ao sul da Rússia); Sul da Ásia (Bangladesh, Índia, Nepal, Paquistão e Sri Lanka); África subsaariana; Europa Central e Oriental e América Latina e Caribe. Em todas as regiões, a evidência mais forte foi encontrada na ecoeficiência, fator verificado em um quinto dos casos de todo o estudo.

### Leste da Ásia e Pacífico

As companhias da região do Leste da Ásia e do Pacífico obtiveram grandes benefícios a partir da adoção de sistemas de

gestão ambiental e social, sobretudo as que têm certificações internacionalmente reconhecidas, como ISO 14001 e SA 8000. A produção voltada para o mercado global é importante para muitas companhias do Leste da Ásia e do Pacífico, e os sistemas de certificação podem ajudá-las a conquistar clientes internacionais. É interessante notar, porém, que a redução de custos foi o principal benefício resultante da implementação desses sistemas de gestão, mesmo nos casos em que eles foram desenvolvidos para atender às exigências do cliente.

O impacto da crise asiática de 1998 desencadeou a pressão internacional por maior transparência e governança corporativa mais eficiente na região. As companhias do Leste Asiático não têm apresentado benefícios significativos resultantes de melhores relações com as comunidades. A hipótese para esse fenômeno pode ser a ausência de ONGs, sindicatos de peso e grupos de consumidores, que podem ser importantes para pressionar as empresas a uma atitude responsável para com as comunidades. Um estudo global da Environic International (atualmente Globescan) mostrou que apenas 8% dos cidadãos na Ásia haviam punido empresas no ato de compra por comportamento irresponsável ante o índice de 23% na América Latina e 42% na América do Norte.

*Dados do Brasil podem ser consultados na publicação Responsabilidade social das empresas – Percepção do consumidor brasileiro, edições 2000, 2001, 2002, 2004 e 2005 disponíveis no site do Instituto Ethos: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)*

## Sul da Ásia

Questões sociais, como trabalho infantil, práticas justas de trabalho e bem-estar da comunidade, têm mais destaque do que as preocupações ambientais no Sul da Ásia, a única região na qual os benefícios da ecoeficiência puderam ser verificados regularmente.

As companhias do Sul da Ásia também obtiveram importantes benefícios decorrentes de seus investimentos sociais. Ao contrário do Leste da Ásia, não há evidências de que a governança corporativa tenha sido um fator relevante para a sustentabilidade.

## África subsaariana

Apesar das significativas pressões comerciais na África, houve evidências de resultados na área de desenvolvimento social e em gestão de recursos humanos. Companhias da África que melhoraram a gestão de recursos humanos conseguiram aumentar a produtividade e a motivação, resultando assim em menor rotatividade de funcionários. O foco em projetos comunitários pode

derivar da relutância ou incapacidade dos governos para oferecer serviços.

Nessa região, a saúde da população é um tema que merece atenção por parte das empresas. Muitas delas concentram seus objetivos na área de recursos humanos, na melhora de condições de segurança no trabalho e em iniciativas para prevenção e tratamento de síndromes como a Aids, sério problema de saúde pública na região. Em geral, o custo total a cada nova infecção pelo HIV, resultado de licenças médicas, perda de produtividade, novos processos seletivos e capacitação, é provavelmente maior do que o custo de tratamento e assistência aos funcionários na empresa, conforme estudos realizados.

Empresas africanas também têm se beneficiado com o desenvolvimento de produtos e serviços ambientais, como o ecoturismo e a agricultura orgânica.

## **Europa Central e Oriental**

As oportunidades para obter benefícios com aperfeiçoamento do processo ambiental prevalecem na Europa Central e Oriental, onde a mais forte evidência nos casos são o aumento de receitas e a economia de custos. Em muitos países, as empresas procuram atualização tecnológica para superar o atraso do período comunista e para se preparar para o ingresso na União Européia. Economia de custos também é o resultado de programas de produção mais limpa na região.

## **América Latina e Caribe**

A análise dos casos na América Latina mostra que ecoeficiência, economia de custos e aumento da produtividade devido à boa gestão de recursos humanos são os fatores de sustentabilidade com evidências mais significativas. A tradição do sindicalismo em alguns desses países pode ser um dos motivos para esse fato, embora o papel dos sindicatos tenha se enfraquecido nas últimas décadas de forma geral. Uma boa gestão de recursos humanos pode trazer benefícios ao incentivar maior lealdade do trabalhador.

A criação de projetos comunitários também tem sido importante na América Latina ao ajudar a companhia a estreitar vínculos com as comunidades locais. A licença de operação é um fator particularmente relevante em algumas regiões da América Lati-

na, onde a legitimidade de instituições oficiais é com frequência fraca e as comunidades podem não aceitar, em alguns casos, licenciamento de operações concedido pelo governo.

As evidências mostram que as companhias na América Latina têm melhorado seu acesso ao capital por meio de ações em todos os sete fatores de sustentabilidade, fato que não se verifica em nenhuma outra região. Sistemas de gestão corporativa e gestão e melhora do processo ambiental demonstram ser o mais forte vínculo para acesso ao capital no caso dessas empresas.

Nos casos estudados, a América Latina e a África são as únicas regiões abordadas nesse estudo que têm exemplos de organizações que se beneficiam de produtos e serviços ambientais. As companhias nessas regiões têm aumentado as receitas e ampliado o acesso a novos mercados de exportação por meio de produtos orgânicos, como açúcar e palmito, no Brasil, e café, na Colômbia e na Venezuela.

### **Mercados desenvolvidos e emergentes**

Em 2001, a SustainAbility publicou o relatório *Buried treasure: Uncovering the business case for corporate sustainability*, que enfocava os mercados desenvolvidos. Nos mercados emergentes, as companhias estão mais preocupadas com a economia de custos e com o aumento nas receitas no curto prazo, enquanto valorização da marca e reputação são mais significativas em países desenvolvidos. Esse fato pode sugerir que, à medida que as companhias adquirem estabilidade empresarial e operam num mercado mundial cada vez mais globalizado, ativos intangíveis, como valor da marca, reputação e capital humano, tornam-se fatores de negócios mais importantes para as companhias em mercados emergentes, em vez da economia de custos e do crescimento de receitas. Estas são as principais semelhanças e diferenças entre mercados desenvolvidos e emergentes obtidas a partir da comparação entre os dois estudos:

#### **Semelhanças**

- A melhora do processo ambiental é inquestionavelmente o fator mais forte em ambos os estudos, o que conduz também à evidência de grande economia de custos.

- Recursos humanos é um fator importante nos dois estudos. Há relações fortes entre condições do local de trabalho, capacitação e aumento de produtividade.

#### Diferenças

- Evidências de aumento de receitas, acesso a mercados e economias de custos são mais fortes nos mercados emergentes.
- A valorização da marca e a reputação são mais importantes e mais fortemente relacionadas com a sustentabilidade nos países desenvolvidos.
- Desenvolvimento do capital humano é um fator mais forte em países desenvolvidos.
- Desenvolvimento da comunidade é visto primariamente como um custo fixo nos países desenvolvidos. Nos países emergentes, é importante para manter a licença de operação e reduzir riscos.

## Influência de outros atores

A sustentabilidade é uma tarefa para toda a sociedade. Como vimos, as empresas têm muito a contribuir analisando seus impactos sobre a sociedade, mudando suas ações e obtendo benefícios para os negócios. É possível pensar que outros *stakeholders*, como governos e investidores, também têm importante impacto nos negócios. A tendência é de que esses atores exijam mais ações das companhias para a sustentabilidade.

## Governos de mercados emergentes

Empresas de mercados emergentes acabam sofrendo as consequências de políticas econômicas não apropriadas, corrupção, instabilidade de políticas em geral, regulamentações inconsistentes. Leis ambientais são às vezes descritas por empresários como severas. Em muitos casos, porém, a fiscalização não é tão rigorosa quanto a lei. Estudo recente constatou que poluição e casos de envenenamento não diminuíram com a imposição da legislação. Há também situações em que subsídios do governo encorajam atividades prejudiciais ao meio ambiente. Estimativas desses subsídios variam de US\$ 500 bilhões a US\$ 1,5 trilhão por ano no mundo inteiro<sup>10</sup>.

## Investidores e credores

Investidores constituem um grupo diverso e influente. Nesse grupo estão desde a comunidade financeira local em mercados emergentes até os investidores internacionais privados e instituições financeiras. Enquanto cresce a evidência de vinculação entre atividades de sustentabilidade de uma empresa e o seu desempenho financeiro, os investidores tendem a favorecer empresas sustentáveis em suas decisões de investimento. No entanto, no estudo *Criando valor* o acesso a capital foi o único benefício que apresentou vínculos fortes com fatores de sustentabilidade. Isso significa que os investidores estão deixando de recompensar o bom desempenho social e ambiental em mercados emergentes, ao contrário dos mercados desenvolvidos. Mesmo assim, apesar da grande variação entre as comunidades financeiras locais, o fato de os bancos, principais responsáveis por empréstimo, conhecerem melhor os riscos de reputação, assim como riscos e oportunidades derivados da sustentabilidade, aponta para a tendência de políticas de empréstimo que levem em conta ações de sustentabilidade socioambiental das empresas. Para as companhias com **ações na Bolsa**, os incentivos da comunidade financeira em prol da sustentabilidade são maiores e estão aumentando.

Instituições financeiras internacionais têm se empenhado em disseminar boas práticas de sustentabilidade. A IFC, por exemplo, desenvolve avaliações rigorosas em questões sociais e ambientais em mercados emergentes, que são usadas para ajudar companhias, credores e governos a negociar questões difíceis, como impactos de projetos em habitats naturais e povos indígenas. O papel das instituições financeiras internacionais é assegurar a adesão a padrões de sustentabilidade e disseminar melhores práticas e a compreensão de riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade. Em mercados emergentes, especialmente em períodos em que os fluxos de capital privado diminuem, essas instituições têm forte influência nas ações das empresas.

Investidores privados, empreendedores e capitalistas de risco desempenham importante papel investindo em empresas sustentáveis em todos os mercados emergentes. Mas em geral os investidores podem fazer muito mais para contribuir para a sustentabilidade ao tornar mais rigorosos os critérios para ava-

*O Novo Mercado é um grupo de empresas relacionadas pela Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) que se comprometem a manter elevados padrões de governança corporativa e procuram reduzir o "desconto geral de governança corporativa" aplicado a empresas brasileiras. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) oferece a essas empresas taxas de juros mais baixas, e a regulamentação dos fundos de pensão permite que eles invistam mais em companhias que fazem parte do Novo Mercado.*

liar e recompensar o desempenho de sustentabilidade das empresas. Há ainda uma tendência de investidores internacionais de tomar decisões que afetam um país inteiro ou região sem considerar os méritos das companhias.

### Fique atento

*Sustentabilidade não é apenas ação de empresas. Pense sempre que atores devem estar envolvidos nesse projeto.*

## Clientes empresariais

Os clientes empresariais podem motivar, por meio da cadeia de suprimentos, as empresas em mercados emergentes a melhorar os padrões de trabalho e o desempenho ambiental. Muitas companhias, particularmente em economias desenvolvidas, sofrem pressões de ONGs e consumidores em relação ao seu desempenho de sustentabilidade. Por sua vez, essas companhias exercem pressão sobre seus fornecedores, muitos deles em países emergentes.

O risco de fornecedores de mercados emergentes assumirem custos elevados para satisfazer aos padrões internacionais é uma preocupação constantemente apresentada. O cenário exige colaboração de toda a cadeia de suprimentos para ajudar esses fornecedores a lidar com as limitações de capital e de capacitação. Essa é uma maneira de as companhias em mercados desenvolvidos terem ganhos e protegerem sua reputação, ao mesmo tempo em que mantêm suas relações com os fornecedores.

### Investimento socialmente responsável

Os investimentos socialmente responsáveis visam incentivar a sustentabilidade pela aplicação de capitais em companhias mais sustentáveis e/ou exercer pressão sobre empresas para que melhorem seu desempenho de sustentabilidade. Esse tipo de investimento tem se desenvolvido rapidamente na América do Norte e no Reino Unido desde o início dos anos 90, e já há sinais dele nos mercados emergentes. O valor de fundos averi-

guados nos EUA foi da ordem de US\$ 2,29 trilhões<sup>11</sup> em 2005. Os índices de sustentabilidade Dow Jones e o FTSE4Good agora fornecem os principais indicadores com enfoque em companhias sustentáveis.

## Consumidores

Nos países desenvolvidos é considerável a ação dos consumidores como grupo de pressão para a sustentabilidade. Em países emergentes, porém, os consumidores desempenham um papel relativamente pequeno para impulsionar a sustentabilidade. Mesmo em países ricos, a maior parte dos consumidores prioriza preço e qualidade. Mas o preço é ainda mais significativo em regiões onde os níveis de pobreza são altos. Nesse caso, os consumidores não costumam pressionar empresas por meio de suas compras e têm o hábito de adquirir bens do setor informal.

A tendência, porém, de acordo com estudos, é de que os consumidores em países emergentes estejam sensibilizados para as questões da sustentabilidade e pressionem as empresas com o desenvolvimento dessas economias. Esses consumidores podem questionar as companhias sobre os compromissos por elas assumidos e utilizar critérios de sustentabilidade para aquisição de produtos.

## ONGs

É variável a influência das ONGs nos mercados emergentes, mas em muitos casos elas podem pressionar governos para regulamentações mais eficazes e subsídios. Nesses países, as ONGs também já perceberam que a colaboração com companhias que têm comportamento responsável pode ser eficiente e contribuir para a sustentabilidade, especialmente no que se refere ao desenvolvimento comunitário.

A colaboração internacional e novas formas de governança envolvendo ONGs, empresas, governos e outros atores compõem um cenário de disseminação do conhecimento, compartilhamento de boas práticas e novas coalizões.

As ONGs também podem pressionar empresas que estão começando a fazer esforços para adotar ações de sustentabilidade e intimidá-las, fragilizando as iniciativas, em vez de exercer sua pressão sobre as organizações que não apresentam sinais de mudança. Isso pode desencorajar as companhias a serem mais transparentes.

## Outros

Há vários grupos que não foram analisados que exercem grande pressão sobre as companhias e têm potencial para fortalecer a sustentabilidade das empresas. Os funcionários, por exemplo, são um grupo-chave. Individualmente, eles podem contribuir com suas convicções e experiências pessoais para mudança e inovação. Por meio dos sindicatos, os empregados podem também pressionar as companhias, especialmente em relação às condições de trabalho, embora os sindicatos nem sempre tenham o apoio e a estrutura legal necessários para a ação e sejam freqüentemente menos interessados em apoiar objetivos ambientais.

As associações empresariais locais podem ajudar seus integrantes a atingir padrões com o mesmo nível de competitividade, oferecendo oportunidades de especialização para os negócios atingirem economias de escala na aquisição de tecnologias ambientais.

A mídia pode ser outro ator significativo para fazer avançar a sustentabilidade, ao fornecer informações sobre o assunto, mas sua atuação tem estado aquém de seu papel potencial.

As agências internacionais podem estimular a conscientização sobre as oportunidades. O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma), por exemplo, organizou a Iniciativa de Instituições Financeiras (IIF), que promove a integração de critérios ambientais nas instituições financeiras em todos os aspectos de suas operações. Outro exemplo é a Round Table on Corporate Social Responsibility, uma iniciativa conjunta do Department for International Development (DFID), do Reino Unido, e da Canadian International Development Agency (Cida), do Canadá, para ajudar a disseminar informações sobre os vínculos entre negócios e redução da pobreza.

## Conclusão

Novas coalizões e novas formas de gestão serão importantes para alcançar metas societárias, porém a evolução da sustentabilidade nas empresas depende também de outros atores. Já há uma movimentação considerável em prol da sustentabilidade na comunidade financeira e na sociedade civil, mas ações mais fortes de governos, que devem criar e manter as condições estruturais para negócios e incentivos corretos, são necessárias num contexto de limitações sociais, econômicas e políticas propriamente ditas.

Em muitos casos em que não há evidências constatadas de benefícios para os negócios a partir da adoção de ações de sustentabilidade, esses vínculos podem de fato não existir ou ainda não há instrumentos para medição quantitativa dos benefícios. Por isso, as empresas devem criar métodos corretos para avaliar o retorno financeiro de fatores de sustentabilidade, assim como o impacto gerado em seus negócios.

Em comparação com os casos analisados em países desenvolvidos, há diferenças de oportunidades e prioridades, mas há benefícios decorrentes das ações de sustentabilidade em ambos os casos. Nos mercados desenvolvidos, ganhos de reputação e valorização da marca são fatores mais fortes, enquanto, em mercados emergentes, aumento de receita e redução de custos são mais relevantes. Riscos e oportunidades de práticas sustentáveis devem ser avaliados pelas empresas como em qualquer área do negócio.

A melhor interação com os *stakeholders* pode tornar a empresa mais competitiva e gerar ganhos de reputação. No entanto, a empresa pode se tornar mais visada e ser alvo de críticas. Riscos e oportunidades da sustentabilidade só poderão ser geridos quanto mais a empresa integrá-los em sua estratégia.

Os maiores benefícios para as organizações que optam pelo caminho da sustentabilidade em mercados emergentes, nos casos analisados em *Criando valor*, são redução de custos, melhora de produtividade, crescimento de receitas e acesso a mercados. Melhora do processo ambiental e gestão de recursos humanos também se configuram como ações significativas para a sustentabilidade.

À medida que os *stakeholders* têm mais acesso às informações sobre sustentabilidade, aumentam as expectativas em relação às empresas, com a exigência de maior responsabilidade e transparência em suas ações. Deverá crescer, portanto, a expectativa para iniciativas que favoreçam o desenvolvimento sustentável nos países emergentes. Por isso, as empresas devem compreender as demandas da sociedade para interpretar melhor os riscos e as oportunidades da sustentabilidade.

### Fique atento

*Verifique os critérios de avaliação e mensuração de resultados e benefícios da sustentabilidade.*

## Notas

- 1 Relatório *World Development Indicators 2007*, do Banco Mundial. Disponível em: <<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0,contentMDK:21298138~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html>>.
- 2 Relatório *UNAIDS/WHO AIDS Epidemic Update: December 2006*. Disponível em: <[http://www.unaids.org/en/HIV\\_data/epi/2006/default.asp](http://www.unaids.org/en/HIV_data/epi/2006/default.asp)>.
- 3 Relatório *Coping with Water Scarcity*, UN Water e FAO, março de 2007. Disponível em: <<http://www.unwater.org/wwd07/campaign.html>>.
- 4 Relatório *World Economic Outlook 2007* do Fundo Monetário Internacional, capítulo 1. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/01/index.htm>>.
- 5 Relatório *Capital Flows to Emerging Markets Economies*, do Institute of International Finance. Disponível em: <[www.iif.com](http://www.iif.com)>.
- 6 Roper Reports World Wide. *Cause branding: Does social good = market share*, primavera de 2000.
- 7 McKinsey, *The McKinsey emerging market investor opinion survey 2001*, Londres, 2001.
- 8 The International Ecotourism Society, *Ecotourism fact sheet 2005*. Disponível em: <[www.ecotourism.org](http://www.ecotourism.org)>.
- 9 Relatório *The Global Market for Organic Food and Drink 2006*, The Organic Monitor. Disponível em: <[www.organicmonitor.com](http://www.organicmonitor.com)>.
- 10 Unesp/IISD, *Environment and trade: A handbook*. 2. ed., Canadá, 2005. Disponível em: <<http://www.iisd.org/publications/pub.aspx?pno=754>>.
- 11 *2005 Report on Socially Responsible Investing Trends in The United States*, Social Investment Forum. Disponível em: <[http://www.socialinvest.org/areas/research/trends/sri\\_trends\\_report\\_2005.pdf](http://www.socialinvest.org/areas/research/trends/sri_trends_report_2005.pdf)>.

## Glossário

**Capital humano** – O conjunto dos conhecimentos e habilidades que os funcionários de uma empresa acumulam, o qual afeta a capacidade da organização de aprender, inovar e competir.

**Comércio justo** – Alternativa ao comércio internacional convencional que busca garantir aos produtores de países em desenvolvimento uma compensação justa por seu trabalho e um meio digno de vida.

**Ecoeficiência** – Oferta de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e, ao mesmo tempo, reduzam progressivamente o uso de recursos naturais e o impacto ambiental em todo o seu ciclo de vida.

**Ecoturismo** – É a promoção de visitas a ambientes naturais com consciência da sua fragilidade e da necessidade de proteger a biodiversidade, a paisagem e as populações locais.

**Engajamento** – É a iniciativa de ouvir os *stakeholders* quanto às suas expectativas em relação a um empreendimento, de modo a levantar informações que inspirem o processo decisório.

**Exclusão digital** – Crescente marginalização social e econômica de pessoas que não têm acesso à internet ou às tecnologias de comunicação.

**Filantropia** – Atividades motivadas pelo simples desejo de ajudar, que não são incorporadas de forma estratégica à vida da empresa.

**Gestão de produto** – Concepção de um produto tendo em vista a preservação ambiental. Envolve a redução dos impactos negativos ao longo do seu ciclo de vida, incluindo sua produção, utilização e descarte.

**Governança corporativa** – É a melhora da estrutura dos conselhos empresariais e do conjunto de procedimentos para tornar a empresa mais fácil de ser compreendida por seus acionistas. Para alcançá-la, pode-se investir em transparência, na promoção de auditorias e produção de relatórios financeiros, na descentralização da tomada de decisões e na ampliação dos direitos dos acionistas minoritários. No seu sentido mais amplo, governança corporativa é o conjunto de relações entre

a administração de uma empresa, seu conselho e seus *stakeholders*.

**Inclusão digital** – É um conjunto de projetos que visam ampliar, em regiões em desenvolvimento, o acesso de populações à informática e às novas tecnologias.

**Instrumentos econômicos** – Incentivos financeiros em favor de um comportamento ambientalmente responsável, como a imposição de custos sobre atitudes insustentáveis – taxas, encargos sobre o uso de recursos naturais – e a criação de novos mercados para comercializar os direitos de uso de recursos naturais.

**Investimento socialmente responsável** – São decisões de investimento que levam em conta não só critérios financeiros, mas também ambientais e sociais. É ainda conhecido como investimento ético.

**Licença de operação** – Tradicionalmente, o termo se refere à autorização dada pelo poder público – local, estadual ou federal, conforme o caso – para que uma empresa atue. Entretanto, ele se refere, cada vez mais, ao respaldo e à confiança dados pelos diversos grupos de *stakeholders*. Para ser comercialmente viável a longo prazo, a empresa precisa manter sua licença de operação junto aos seus *stakeholders*.

**Pequenas e médias empresas** – São empreendimentos de pequeno porte, administrados por seu proprietário ou sócio. Geralmente são classificadas pelo número de empregados, volume de vendas e ativos. O IFC considera pequenas ou médias as empresas com até 300 empregados, ativos de até US\$ 15 milhões e receita anual de até US\$ 15 milhões. Muitas outras instituições financeiras internacionais usam essa classificação. Pela legislação brasileira, a microempresa é aquela que tem uma receita bruta anual inferior a R\$ 244 mil. A pequena empresa tem receita anual entre R\$ 244 mil e R\$ 1,2 milhão.

**Produção mais limpa** – Também conhecida como P2 (do inglês, Pollution Prevention/Prevenção da Poluição), refere-se ao esforço de adaptar determinado processo, geralmente industrial, de modo a economizar água, energia e matérias-primas. A produção mais limpa envolve a realização de uma análise criteriosa de toda a linha de produção para que não se desperdice nada – afinal, no fim do processo, qualquer perda

se converte em resíduo, que tem de ser disposto de forma adequada, acarretando custos adicionais.

**Sociedade civil** – É o conjunto de cidadãos, organizados ou não, que atuam no espaço entre o Estado, o mundo dos negócios e a família. Inclui as organizações não-governamentais em geral – entidades sem fins lucrativos, instituições filantrópicas, movimentos sociais e políticos e outras formas de participação e engajamento.

**Valor da marca** – É a percepção que o público tem de uma empresa, seus produtos e marcas. Esse conceito inclui a reputação da companhia, a reputação pessoal de seu administrador ou proprietário e o valor atribuído à marca.

## Para saber mais

**Forest Stewardship Council (FSC)**

<http://www.fsc.org.br>

**Global Reporting Initiative (GRI)**

<http://www.globalreporting.org>

**Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**

<http://www.ethos.org.br>

**International Business Leaders Forum**

<http://www.iblf.org>

**International Finance Corporation (IFC)**

<http://www.ifc.org/sustainability>

**International Institute for Sustainable Development**

<http://www.iisd.org/business>

**International Organization for Standardization (ISO)  
– ISO 14.001**

<http://www.iso.ch>

**Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente  
(Pnuma) – Departamento de Tecnologia, Indústria e  
Economia**

<http://www.unep.org>

**SA 8000**

<http://www.sa-intl.org>

**SustainAbility**

<http://www.sustainability.com/developing-value>

**World Business Council for Sustainable Development  
(Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvi-  
mento Sustentável)**

<http://www.wbcsd.ch>

**World Environment Center**

<http://www.wec.org>

**World Resources Institute**

<http://www.wri.org>

Realização

INSTITUTO  
**ETHOS**

EMPRESAS E  
RESPONSABILIDADE  
SOCIAL  
BUSINESS AND SOCIAL  
RESPONSIBILITY

Patrocínio

 **BASF**  
The Chemical Company

 INSTITUTO  
**ALGAR**

 **Itaú**

  
**natura**  
bem estar bem

 **NOVARTIS**  
cuidar e curar

  
**PETROBRAS**

Apoio

 **Maxpress**  
O seu canal com  
a Imprensa