4

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Cadernos de Governança Corporativa

Guia de Sustentabilidade para as Empresas

IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Guia de Sustentabilidade para as Empresas

Prefácio de Mervyn E. King

IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

2007

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC - sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos - tem o propósito de "ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade".

Presidente do Conselho de Administração:
José Guimarães Monforte

Vice-Presidentes:
Gilberto Mifano e Mauro Rodrigues da Cunha

Conselheiros:
Celso Giacometti, Eliane Lustosa, Fernando Mitri, Francisco Gros, João Pinheiro Nogueira Batista e Ronaldo Veirano.

Comitê Executivo:
Edimar Facco, Eliane Lustosa e Ricardo Veirano

Secretária Geral:
Heloisa B. Bedicks

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o site: **www.ibgc.org.br.** Para associar-se ao IBGC ligue para (11) 3043 7008.

I59g Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
Guia de Sustentabilidade para as Empresas / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; Coordenação: Carlos Eduardo Lessa Brandão e Homero Luís Santos. São Paulo, SP: IBGC, 2007 (Série Cadernos de Governança Corporativa, 4).

48p.

ISBN: 978-85-99645-05-5

1. Governança Corporativa. 2. Desenvolvimento Sustentável. 3. Sustentabilidade. I. Título. II Brandão, Carlos Eduardo Lessa, coord. III Santos, Homero Luís, coord.

CDU – 658.4

Bibliotecária responsável: Mariusa F. M. Loução – CRB-12/330

Créditos

Este trabalho foi desenvolvido pelo Grupo de Estudos de Sustentabilidade para as Empresas (GESE) estabelecido pelo Centro de Pesquisas e Conhecimento do IBGC.

Agradecimentos

Ao professor Mervyn E. King, pela gentileza de prefaciar este documento.

Ao *staff* do IBGC, que proporcionou apoio às atividades do GESE, e à Cristine Zanarotti Prestes Rosa, que, além de secretariar os trabalhos, colaborou quanto ao conteúdo deste documento.

A todos que enviaram sugestões durante o período de consulta pública.

Aos membros do GESE, associados do IBGC, que dedicaram generosamente seu tempo para o desenvolvimento da governança corporativa.

Aos membros do GESE que, mesmo sem serem associados do IBGC, atuaram com espírito de colaboração e contribuíram com seu conhecimento e experiência para o enriquecimento do conteúdo deste documento.

Contribuições

Associados

Cibele de Macedo Salviatto
Cláudio Pinheiro Machado Filho
Fernando Foz Macedo
Heloisa B. Bedicks
Leonardo Viegas
Paulo Bellotti
Paulo Conte Vasconcellos
Paulo Vanca
Ricardo Pinto Nogueira
Roberto Sousa Gonzalez
Rogério Gollo
Rogério Marques
Sandra Guerra
Simone de Carvalho Soares

Não-associados

Alvaro Plínio Pureza
Antônio Carlos Lopes Simas
Aron Belinky
Christina Carvalho Pinto
Clarissa Lins
Diva Irene da Paz Vieira
Elisabeth Barbieri Lerner
Fábio Feldmann
Giovanni Barontini
Luciana Brenner
Marina Schurr
Patrícia de Caires Sogayar
Tarcila Reis Ursini

Coordenação

Carlos Eduardo Lessa Brandão (Coordenador do Centro de Pesquisas e Conhecimento do IBGC)
Homero Luís Santos (Coordenador do GESE)

Índice

Prefácio por Mervyn E. King 6

Apresentação 8

1 **Contexto** 10
- 1.1. A situação global e o impacto nas empresas 11
- 1.2. Conexão com as melhores práticas de governança corporativa do IBGC 12

2 **Conceitos** 13
- 2.1. Sustentabilidade 14
- 2.2. Sustentabilidade nas empresas 15
  - 2.2.1. Uma abordagem para se fazer negócios 15
  - 2.2.2. Intangíveis e externalidades 16

3 **Sustentabilidade e a viabilidade das empresas** 18
- 3.1. Sustentabilidade e o valor econômico das empresas 19
- 3.2. Impacto na reputação e na licença para operar 20
- 3.3. Correlação entre a sustentabilidade e o sucesso das empresas 20

4 **Os estágios da sustentabilidade nas empresas** 22
- 4.1. Os cinco estágios 23
- 4.2. Mudanças de estágio 24

5 **Aplicação** 25
- 5.1. Sustentabilidade nas definições institucionais e na estratégia 26
  - 5.1.1. Inserção nas definições institucionais 26
  - 5.1.2. Conexão com a estratégia 26
- 5.2. Sustentabilidade e as operações 27
  - 5.2.1. Conexão com as operações 27
  - 5.2.2. Metas e acompanhamento dos resultados 27
  - 5.2.3. Recompensa (remuneração) 28
- 5.3. Sustentabilidade na governança corporativa 28

6 **Anexos** 30
6.1. Histórico recente da sustentabilidade 31
6.2. Iniciativas no ambiente de negócios 32
6.3. O *Triple Bottom Line* (TBL) e o modelo dos cinco capitais 34
6.4. Ferramentas de adesão e de monitoramento 35
6.4.1. Baseadas em princípios 35
6.4.2. Baseadas em desempenho 35
6.4.3. Baseadas em processos 36
6.4.4. Híbridas 36
7 **Referências** 39
8 **Glossário** 42

Prefácio

Existe uma diferença entre o valor contábil e o valor econômico de uma empresa. O preço de qualquer ação em qualquer bolsa de valores no mundo não será o mesmo que o valor patrimonial. Isto ocorre porque a contabilidade tradicional não leva em conta os intangíveis ou os chamados aspectos não-financeiros.

No século XXI, os intangíveis podem ser mais valiosos do que os ativos tangíveis. Tem-se, então, o chamado "efeito iceberg", onde os aspectos tangíveis são contabilizados e o que é realmente valioso não é visto no balanço patrimonial nem na demonstração dos resultados. Intangíveis, como *goodwill,* marca, reputação, qualidade da governança, qualidade da gestão, histórico de respeito aos direitos humanos, aspectos sociais e trabalhistas e a consideração dos ecossistemas na comunidade onde a empresa opera, tornaram-se temas relevantes.

Há uma crescente atenção por parte do público em geral sobre os temas-chave da sustentabilidade. O melhor exemplo são as mudanças climáticas. Quando as empresas são questionadas sobre os motivos pelos quais preparam relatórios sobre temas da sustentabilidade, as respostas variam. Por exemplo: "fazemos isso porque nossos concorrentes estão fazendo"; "descobrimos que, estrategicamente, somos capazes de gerir reputação e marca de uma forma mais qualificada"; "nossas partes interessadas (*stakeholders*) querem"; e, talvez, o mais importante de todos "melhora nosso gerenciamento de riscos". Esta última é, provavelmente, a mais significativa, porque assuntos relacionados à sustentabilidade podem tornar-se imensos fatores de riscos para uma organização.

Os temas ligados à sustentabilidade podem ser agrupados sob os títulos econômico, ambiental e social. É importante que as empresas sejam capazes de relatar os impactos econômicos que suas operações ocasionaram, tanto positiva como negativamente, sobre a comunidade na qual operaram durante o ano. A empresa deveria, também, ser capaz de relatar como pretende aperfeiçoar os aspectos positivos ou erradicar (ou melhorar) os aspectos negativos das suas operações na comunidade onde irá atuar no ano seguinte. Ela deveria, igualmente, relatar os impactos nos ecossistemas da comunidade. As pessoas, o planeta e os lucros não podem mais estar separados.

Direitos humanos e demais aspectos sociais também são relevantes para a sustentabilidade. Por exemplo, no que diz respeito aos seus processos de compras, a empresa deve estar segura de que seus fornecedores não são discriminatórios nem utilizam trabalho infantil. Se o fizerem, poderá ser gerado um prejuízo significativo para a reputação da empresa. Deveria, ainda, verificar se seus fornecedores colocam em prática as medidas necessárias de segurança e saúde ocupacional na produção dos bens que recebe.

Um dos princípios da boa governança corporativa é que o conselho de administração tem o dever de prover a orientação estratégica para a empresa. No desenvolvimento da estratégia empresarial, os aspectos de curto e longo prazos precisam ser considerados. No que diz respeito ao último, deve-se levar em conta os temas da sustentabilidade. Pode-se deduzir logicamente, então, que governança, estratégia e sustentabilidade se tornaram inseparáveis. Não se pode mais planejar estrategicamente sem levar em conta os temas da sustentabilidade.

Os *stakeholders* querem que as informações orientadas para o futuro sejam providas por quem prepara os relatórios anuais. O balanço patrimonial e a demonstração de resultados estão voltados para o passado, como uma fotografia do que aconteceu na empresa em determinado momento. As partes interessadas necessitam fazer uma avaliação mais informada do real valor econômico da empresa e a única forma é garantindo que os relatórios contenham informações suficientes que possibilitem tal avaliação.

Nesse sentido, é apropriado que o IBGC tenha lançado o **Guia de Sustentabilidade para as Empresas**, uma vez que os três fatores - pessoas, planeta e prosperidade - são interdependentes no século XXI.

Mervyn E. King
Presidente do Conselho de Administração da GRI-*Global Reporting Initiative*, primeiro vice-presidente do Conselho de membros do *Institute of Directors da África do Sul* (IoD-AS) e membro do Grupo Consultivo do Setor Privado do GCGF-*Global Corporate Governance Forum* (Banco Mundial). O professor King foi juíz da Suprema Corte da África do Sul e é o coordenador do Comitê do IoD-AS responsável pela elaboração e revisão do **King Report** de Governança Corporativa da África do Sul.

Apresentação

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, em comemoração aos 10 anos de sua fundação, completados em 2005, lançou a série de publicações denominada Cadernos de Governança Corporativa.

O objetivo dessa iniciativa é trazer ao mercado informações práticas que contribuam para o aprimoramento do processo da governança corporativa e auxiliem conselheiros e demais administradores no desempenho de suas funções, propiciando o aprimoramento do desempenho dos negócios, o aumento da confiança dos investidores e, conseqüentemente, o incremento da fluidez de recursos para as empresas.

Os Cadernos de Governança Corporativa do IBGC são editados, de acordo com seu conteúdo, em três séries: Documentos Legais de Governança, Documentos sobre Estruturas e Processos de Governança e Temas Especiais de Governança. São frutos de contribuições, sugestões e recomendações elaboradas pelos associados do Instituto que integram seus diversos comitês de trabalho.

Devido à abrangência do tema, este documento foi preparado pelo Grupo de Estudos de Sustentabilidade para as Empresas (GESE), estabelecido pelo Centro de Pesquisas e Conhecimento do IBGC para este fim. Os Grupos de Estudos permitem uma maior participação de convidados, não necessariamente associados ao Instituto.

O presente **Guia de Sustentabilidade para as Empresas** pertence à série Temas Especiais de Governança e tem o propósito de apresentar aos administradores (conselheiros de administração e gestores) e demais agentes da governança corporativa a temática da sustentabilidade do ponto de vista da governança corporativa, vinculando-a à filosofia e estratégia das organizações. Trata-se de um esforço para a internalização dos novos conceitos e ferramentas nos processos de gestão, de modo a subsidiar um modelo de tomada de decisão que contemple os aspectos econômico-financeiros e socioambientais e os interesses dos diversos *stakeholders* no curto e longo prazos.

Este documento está voltado, primariamente, para as empresas com fins lucrativos. Entretanto, os princípios da governança corporativa e da sustentabilidade podem ser aplicados aos mais diversos tipos de organizações, em termos de porte, estrutura societária e objeto social.

Esta iniciativa não tem o objetivo de detalhar conceitos e práticas, mas de promover um nivelamento mínimo da linguagem nos dois temas (governança corporativa e sustentabilidade) e indicar caminhos para as organizações entenderem a sustentabilidade como um fator de excelência na gestão. Numa perspectiva mais ampla, entende-se que o desconhecimento desses temas será inadmissível para as organizações com visão de longo prazo.

1

Contexto

1.1 A situação global e o impacto nas empresas 11

1.2 Conexão com as melhores práticas de governança corporativa do IBGC 12

1.1 A situação global e o impacto nas empresas

a) O entendimento do escopo das responsabilidades das organizações vem se tornando uma prioridade inevitável para dirigentes empresariais em qualquer país. As organizações estão sendo, cada vez mais, cobradas pela sociedade quanto às conseqüências de ordem ambiental, social e econômica de suas atividades.

b) Essas cobranças decorrem da crescente degradação ambiental e social que impacta todos os países, independentemente do nível de renda, e que pode comprometer a continuidade da civilização. [1, 2]

c) Para as empresas, essas cobranças podem ser encaradas como fontes de oportunidades, inovação e vantagem competitiva, em vez de novos custos e entraves às suas atividades. Para tanto, o enfoque deve ser estratégico e de longo prazo, pois as considerações envolvendo aspectos socioambientais se refletirão, mais cedo ou mais tarde, nas demonstrações contábeis, no valor econômico e de mercado da empresa, podendo afetar decisivamente sua longevidade.

d) No aspecto social, a empresa poderá ampliar o espectro de suas partes interessadas *(stakeholders)* permitindo a antecipação de riscos e oportunidades antes nem cogitados. No aspecto ambiental, a empresa poderá ir além das iniciativas de ecoeficiência, partindo para o redesenho de produtos e serviços e para a reavaliação de sua forma de gestão e de seus modelos de negócio. Quanto à criação de valor econômico no longo prazo, a empresa passará a buscar o "lucro ótimo" em vez do "lucro máximo", atenta a como os resultados são obtidos.

e) Os investidores e administradores estão sujeitos a uma realidade que demanda um entendimento do papel abrangente da empresa na sociedade e não apenas como agente do mercado financeiro. Para isto é necessário desenvolver uma visão mais ampla, constatando-se que a empresa faz parte da sociedade como um todo que, por sua vez, está inserida no meio ambiente, formando um sistema integrado.

1 – Desde a década de 80 do século passado, a crescente demanda humana sobre os recursos da natureza vem excedendo a oferta em mais de 20%, com impacto na qualidade de vida das populações. Ver *One Planet Business: creating value within planetary limits*, WWF, 2007 - www.wwflearning.org.uk/data/files/opb-453.pdf

2 – Ver *Relatório Planeta Vivo* - http://assets.panda.org/downloads/lpr2006portuguese.pdf

1.2 Conexão com as melhores práticas de governança corporativa do IBGC

a) O *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC baseia-se em quatro princípios básicos: Transparência, Eqüidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

b) Os quatro princípios estão presentes no âmbito da sustentabilidade para as empresas, como a estratégia de longo prazo, o gerenciamento de riscos, a consideração de aspectos intangíveis, a qualidade dos relacionamentos com as diversas partes interessadas e a responsabilidade pelos atos e omissões que, cedo ou tarde, poderão impactar o valor econômico da empresa.

c) De acordo com o quarto princípio, Responsabilidade Corporativa, conselheiros e executivos devem zelar pela longevidade das organizações e, portanto, incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Isso implica em uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando os relacionamentos da organização num espectro mais abrangente.

d) Pelos seus benefícios diretos na gestão e por facilitar o acesso ao capital, a boa governança corporativa vem sendo assimilada rapidamente pelas empresas e, por isso, pode funcionar como uma "porta de entrada" para a sustentabilidade no ambiente corporativo. Em um segundo momento, pode assumir o papel de "guardiã" do alinhamento da empresa com a sustentabilidade.

2

Conceitos

2.1. Sustentabilidade 14

2.2. Sustentabilidade nas empresas 15

2.2.1. Uma abordagem para se fazer negócios 15

2.2.2. Intangíveis e externalidades 16

2 Conceitos

2.1 Sustentabilidade

a) Em termos econômicos, sustentabilidade significa viver da "renda" proporcionada pelo planeta e não do seu "capital", o chamado capital natural. Toda atividade econômica depende desse capital. [3]

b) O capital natural é responsável pela provisão dos serviços ambientais, isto é, os benefícios que os seres humanos obtêm da natureza produzidos por interações nos ecossistemas, tais como: produção de oxigênio, seqüestro de carbono, formação dos solos, provisão de água, madeira e fibras, regulação do clima, valores estéticos, espirituais e de lazer. Muitos desses serviços são essenciais aos seres humanos.

c) A noção de capital social[4] utilizada neste documento está associada à qualidade das relações entre pessoas e grupos na sociedade, sendo o nível de confiança um fator essencial. O capital social está associado ao grau de estabilidade social e prosperidade e é fundamental na busca da sustentabilidade.

d) O desenvolvimento sustentável é entendido como aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem às suas. Esta definição permite equacionar os interesses de conservação ambiental e de melhoria da qualidade de vida humana. Trata-se do critério pelo qual a atuação humana no meio ambiente deve ser avaliada.[5]

e) A idéia de sustentabilidade vem ganhando corpo nos últimos anos. Pela diversidade de definições e abordagens possíveis, torna-se mais efetivo definir "o que não é a sustentabilidade" no seu aspecto mais amplo. Neste sentido, há quatro condições básicas pelas quais a sociedade pode tornar-se insustentável, ou seja, inviabilizar seu próprio futuro:[6]

   i) O aumento sistemático da concentração na natureza de substâncias extraídas da crosta terrestre;

   ii) O aumento sistemático da concentração na natureza de substâncias produzidas pela sociedade;

3– Ver Pegada Ecológica, no glossário.

4– Não confundir com o "capital social", representação legal, denominada em moeda, dos valores aportados pelos sócios de uma empresa, lançado no seu estatuto ou contrato social e dividido em: ações (nas companhias) ou quotas (nas sociedades limitadas, cooperativas e demais classes de pessoas jurídicas).

5– CMMAD (1988).

6– Ver *The Natural Step*, no glossário

iii) O enfraquecimento sistemático da diversidade biológica e dos ciclos de sustentação dos processos naturais;

iv) Submeter as pessoas a condições que sistematicamente minem a capacidade de atendimento das suas necessidades fundamentais.

f) Enquanto na economia os processos industriais e logísticos são concebidos segundo uma lógica linear (extração – produção – uso – disposição final), na natureza os processos são cíclicos, não-lineares e auto-regulados pela interação entre os ecossistemas (lixo = zero).

g) Os efeitos decorrentes da atuação humana nos sistemas sociais e ambientais muitas vezes ocorrem de forma não-linear, irreversível e de difícil mensurabilidade. Determinados eventos podem apresentar efeitos longamente diferidos no tempo, sujeitos a uma retroalimentação que amplifica os efeitos iniciais.[7]

h) Em face de eventos decorrentes de sistemas complexos como o climático (as conseqüências do aquecimento global, por exemplo, podem ir além do cientificamente previsível), é relevante considerar o Princípio da Precaução, ou seja, "quando houver ameaça de danos sérios ou irreversíveis, a ausência de absoluta certeza científica não deve ser utilizada como razão para postergar medidas eficazes e economicamente viáveis para prevenir a degradação ambiental".[8, 9]

2.2 Sustentabilidade nas empresas

2.2.1 - Uma abordagem para se fazer negócios

a) Da perspectiva da empresa a viabilidade econômico-financeira é vital, sem a qual não sobrevive. Entretanto, tem-se tornado imperioso para a qualidade do seu desempenho buscar seu alinhamento com uma visão de sustentabilidade de sentido ampliado.

b) Para o setor empresarial o conceito de sustentabilidade representa uma abordagem inovadora de se fazer negócios, no sentido de sustentar a viabilidade econômico-financeira dos empreendimentos e, ao mesmo tempo, preservar a integridade ambiental para as gerações atuais e futuras e construir relacionamentos mais harmoniosos na sociedade, resultando numa reputação positiva e sólida.

7– Diamond (2005).

8– Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1992), Princípio 15: www.mma.gov.br/port/sdi/ea/documentos/convs/decl_rio92.pdf

9– Para a consideração do Princípio da Precaução, torna-se relevante entender os conceitos de risco (eventos futuros identificados, aos quais é possível associar probabilidade de ocorrência), incerteza (eventos futuros identificados, aos quais não é possível associar probabilidade de ocorrência) e ignorância (eventos futuros que, no momento da análise, não poderão sequer ser identificados, muito menos quantificados). Ver Faber, Manstetten e Proops (1996, 209-11).

c) Essa abordagem inclui as melhores práticas de governança corporativa e apresenta características estratégicas, pois permite a identificação de riscos e oportunidades, colabora na preservação e criação de valor pela empresa, proporciona maior probabilidade de continuidade do negócio (longevidade) e, simultaneamente, contribui para o desenvolvimento sustentável.

d) Como conseqüência a empresa poderá melhorar a qualidade do capital social (respeitando a diversidade cultural e os interesses dos diversos públicos, direta e indiretamente, envolvidos no negócio ou impactados pelo mesmo) e reduzir - ou otimizar - o uso de recursos naturais e seu impacto sobre o meio ambiente.

e) A abordagem dos negócios à luz da sustentabilidade permite às empresas considerar, de forma mais estruturada, os aspectos de ordem local e global que estão, cada vez mais, afetando diretamente seus resultados econômico-financeiros, e responder às novas demandas da sociedade nas questões ambientais, de justiça social e aquelas relativas às futuras gerações.

f) Esses temas têm o potencial de afetar o ambiente de negócio das empresas, pois estão intimamente ligados ao comportamento de sócios, investidores financeiros, clientes, fornecedores, empregados, comunidades e legisladores envolvidos, direta ou indiretamente, com as atividades da empresa.

g) Empresas atentas aos temas referentes à sustentabilidade desenvolvem a capacidade de antecipar tendências de ordem ambiental, social, legal e institucional, podendo beneficiar-se estrategicamente.

h) Ainda existe alguma sobreposição quanto às diversas definições de termos que se referem, em maior ou menor grau, ao escopo da sustentabilidade para as empresas, tais como Responsabilidade Social Empresarial, Responsabilidade Social e Sustentabilidade Empresarial.

i) A promoção ou o financiamento de projetos filantrópicos, culturais, sociais e ambientais deve apresentar uma relação clara com o objeto social da empresa ou contribuir, de forma facilmente identificável, para o valor do negócio, caso contrário pode caracterizar-se como um problema de governança corporativa, pois os administradores estariam extrapolando seus mandatos.[10]

2.2.2 - Intangíveis e externalidades

a) A perspectiva da sustentabilidade levará a empresa a situações onde encontrará dificuldades para quantificar determinados impactos decorrentes da sua atuação no que diz respeito à sua contabilização (intangíveis) ou à sua valoração econômica (externalidades).

10 – Ver Porter e Kramer (2006) para uma abordagem estruturada voltada para a estratégia empresarial.

b) Ativos intangíveis são direitos, sem representação física, que dão à empresa uma posição exclusiva ou preferencial no mercado, ou seja, contribuem para o seu valor econômico. Alguns de seus aspectos podem ser registrados na contabilidade (ex.: gastos com marcas e patentes, concessões públicas, direitos de reprodução, licenças) enquanto outros, apesar de sua contribuição para o valor da empresa, ainda não são contabilizados (ex.: carteira de clientes, reputação da empresa).

c) Externalidades econômicas são os efeitos de uma transação que incidem sobre terceiros que não consentiram ou dela não participaram. Decorrem, portanto, de atividades que envolvem a imposição de custos ou de benefícios sobre terceiros sem que estes tenham a oportunidade de impedir e sem que tenham a obrigação de pagar ou o direito à indenização. As externalidades podem ser positivas (ex.: valorização de um terreno devido à melhor iluminação e calçamento da rua) ou negativas (ex.: desvalorização de um terreno em virtude da contaminação do solo pelo proprietário vizinho).

d) Muitos dos serviços ambientais e benefícios do capital social são externalidades, ou seja, a empresa beneficia-se, mas não paga por eles, o que induz ao uso insustentável.

e) A responsabilidade pelas externalidades coloca a ética de negócios numa perspectiva comportamental mais abrangente, ou mesmo global, com impacto na reputação da empresa.

3

Sustentabilidade e a viabilidade das empresas

3.1. Sustentabilidade e o valor econômico das empresas 19
3.2. Impacto na reputação e na licença para operar 20
3.3. Correlação entre a sustentabilidade e o sucesso das empresas 20

3.1 Sustentabilidade e o valor econômico das empresas

a) Do ponto de vista do resultado econômico-financeiro, parte-se do princípio de que quanto mais consistente e amplo for o entendimento da dinâmica dos atores e sistemas que afetam a empresa, maiores as chances de manter-se lucrativa e em operação, ou seja, ser viável economicamente.

b) As demonstrações contábeis refletem aspectos tangíveis do ponto de vista das normas contábeis. Outros aspectos, intangíveis, causarão impacto naquelas demonstrações. Um exemplo é a reputação da empresa, com impacto na capacidade de geração de receita, atual e futura.

c) Situações envolvendo a sustentabilidade se refletirão, mais cedo ou mais tarde, nas demonstrações contábeis, no valor econômico e no valor de mercado da empresa.

d) As receitas, custos e despesas, investimentos e custo do capital empregado para financiar o negócio são os grandes direcionadores, tanto do valor econômico da empresa como da avaliação econômico-financeira de investimentos e desinvestimentos.[11]

e) A seguir, uma lista de possíveis impactos nos direcionadores de valor decorrentes de aspectos ligados à sustentabilidade:

i) Receitas: reação da base de clientes à postura da empresa; identificação de oportunidades de mercado a partir de um maior entendimento das partes interessadas; antecipação de mudanças no ambiente regulatório; ecoeficiência gerando novos produtos.

ii) Custos e despesas: eficiência no uso de recursos naturais nos processos produtivos; retenção e produtividade da força de trabalho; restrições ou preferências por parte de fornecedores.

iii) Investimentos, entendidos como os ativos que geram a operação da empresa: maior ou menor grau de eficiência na utilização de recursos naturais; identificação, com antecedência, de mudanças e restrições na oferta de determinados recursos.

iv) Custo do capital, relacionado à percepção de risco que a empresa apresenta: facilidade ou dificuldade no acesso ao capital, seja via recursos próprios ou de terceiros.

11 – Os direcionadores de valor são aplicados, por exemplo, no método do fluxo de caixa descontado (DCF-*Discounted Cash Flow*), que é utilizado para a avaliação financeira de oportunidades de negócios pela ampla maioria de empresas, assessores financeiros (incluindo analistas de mercado de capitais e bancos de investimento), livros e publicações. Ver Bruner e outros (1998).

f) A reavaliação dos direcionadores de valor pode inspirar uma nova percepção estratégica do modelo de negócio da empresa, levando ao seu aperfeiçoamento ou mesmo à substituição por outro mais adequado.

3.2 Impacto na reputação e na licença para operar

a) A medição dos resultados econômico-financeiros tem sido uma das principais preocupações das empresas, verificada por meio do uso de diversos indicadores contábeis e financeiros, como o retorno sobre o investimento, crescimento das receitas, aumento de margens de lucro, fluxo de caixa descontado, entre outros. Por outro lado, os "ativos intangíveis" contribuem decisivamente para a formação do valor da empresa.

b) A reputação da empresa, que compõe o seu valor econômico, é uma conseqüência do conjunto de ações e da sua postura ao longo do tempo.

c) A adoção de uma postura responsável pelas empresas proporciona, ao longo do tempo, ganhos tangíveis como por exemplo, uma maior eficiência e eficácia de custos e produtividade. Práticas responsáveis produzem estímulos adicionais para melhorias internas, como clareza e alinhamento de princípios, propósito, políticas e práticas, com reflexos na qualidade da gestão.

d) Toda empresa necessita, em última análise, da licença da sociedade para iniciar e manter suas operações ao longo do tempo. Parte dessa licença é formal (baseada em leis, regulamentos, etc.) e outra, mais ampla e intangível, é informal e traduz o grau de aceitação e aprovação de suas atividades. É nesta última que reside um novo foco de atenção dos administradores e gestores, para cultivar essa licença ou evitar o risco de desgaste ou perda.

3.3 Correlação entre a sustentabilidade e o sucesso das empresas

a) Ao considerar aspectos ambientais e interesses das partes interessadas de forma abrangente, a empresa permite-se estabelecer uma agenda estruturada de questionamentos referentes ao processo de identificação de riscos e oportunidades, associados, direta ou indiretamente, ao desempenho econômico do negócio, enriquecendo as discussões estratégicas e fomentando a inovação.

b) A relação entre os grandes itens que direcionam a determinação do valor econômico da empresa e variáveis de sustentabilidade pode ser ilustrada a partir de uma matriz:[12]

12– Inspirada em *Developing Value: the business case for sustainability in emerging markets*, elaborado conjuntamente por *SustainAbility,* IFC e Instituto Ethos. Ver www.ethos.org.br/sistemas/ifc/default.asp.

i) A determinação dos critérios para ações correlacionando sustentabilidade e variáveis de negócio;

ii) A priorização das ações em função da estratégia;

iii) Apoio na escolha de indicadores para gestão.

c) Na Figura 1, a seguir, encontra-se um exemplo meramente ilustrativo de estrutura de matriz, que deve ser adaptada e detalhada a partir do contexto de cada empresa. As células podem ser preenchidas com iniciativas da empresa e classificadas em função do seu impacto nos negócios.[13]

Ações / Resultados		Fatores de Sustentabilidade			
		Compromisso com a sustentabilidade	Relacionamentos, reconhecimento de impactos e diálogo com respeito		Natureza da operação
Fatores de sucesso para o negócio (valor econômico da empresa)		Princípios, propósito, visão	Governança corporativa	Engajamento de demais partes interessadas	Produtos, processos, modelos de negócio
Tangíveis	Receita e acesso ao mercado				
	Eficiência e eficácia de custos e produtividade				
	Gestão de ativos				
	Acesso ao capital (investimentos)				
	Gestão de riscos				
Intangíveis	Licença para operar				
	Capital humano				
	Marca				
	Reputação				

Figura 1: Correlação entre fatores de sustentabilidade e fatores de sucesso (ilustrativa).

d) Visando melhor evidenciar ações ligadas à sustentabilidade, os sistemas de apuração do desempenho econômico-financeiro e os relatórios corporativos devem prever o desmembramento de alguns gastos, de modo a viabilizar a estimativa de ativos intangíveis pertinentes.

e) É recomendável que a freqüência de disponibilização de informações socioambientais seja a mesma dos relatórios contábeis e que o relatório anual passe a incorporar todas as informações relativas à prática da sustentabilidade.

13– A correlação entre a sustentabilidade e o valor econômico também deve ser utilizada para enriquecer as avaliações econômico-financeiras de decisões de investimentos e desinvestimentos.

4

Os estágios da sustentabilidade nas empresas

4.1. Os cinco estágios 23
4.2. Mudanças de estágio 24

4.1 Os cinco estágios

a) Existem diversas abordagens para o mapeamento do estágio de alinhamento das empresas com relação à sustentabilidade, cada uma com nomenclatura e linguagem próprias.[14]

b) Em função de sua postura frente a estímulos externos (legislação e regulamentação vigente) e internos (integração à estratégia ou aos princípios e propósito da empresa), as empresas podem ser classificadas em estágios no que diz respeito ao tratamento da sustentabilidade:

i) Pré-cumprimento legal: neste estágio a empresa entende que os lucros são sua única obrigação, ignora o tema sustentabilidade e coloca-se contra qualquer regulamentação neste sentido, pois representaria gastos adicionais.

ii) Cumprimento legal: a empresa gerencia seus passivos obedecendo à legislação trabalhista, ambiental, de saúde e segurança. Limita-se ao cumprimento legal e o faz com competência. Ações sociais e ambientais são consideradas como custos e a sustentabilidade é tratada "da boca para fora".

iii) Além do cumprimento legal: a empresa apresenta postura pró-ativa, percebendo que pode economizar custos por intermédio de iniciativas de ecoeficiência e reconhece que investimentos socioambientais podem minimizar incertezas e riscos na operação, melhorar a reputação e impactar positivamente o valor econômico. Iniciativas de sustentabilidade estão concentradas em departamentos especializados, em vez de institucionalizadas.

iv) Estratégia integrada: a empresa redefine-se em termos de marca e integra a sustentabilidade com suas estratégias-chave de negócios. O fórum principal do tema na empresa é o conselho de administração. Consegue agregar valor econômico por meio de iniciativas diferenciadas que beneficiam suas partes interessadas. No lugar de custos e riscos, percebe investimentos e oportunidades, desenvolve produtos e serviços limpos, está atenta ao ciclo de vida dos seus produtos e serviços e beneficia-se das iniciativas de sustentabilidade.

v) Propósito & paixão: a empresa adota as práticas de sustentabilidade porque entende que não faz sentido contribuir para um mundo insustentável. As iniciativas de sustentabilidade não chegam ao conselho de administração, mas emanam dele.

14– Ver Willard (2005). Para avaliação dos estágios das práticas de negócios responsáveis em 108 países, ver *The state of responsible competitiveness*, no estudo *Making sustainable development count in global markets*. www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/The%20State%20of%20Responsible%20Competitiveness.pdf

4.2 Mudanças de estágio

a) Motivações: na Figura 2, a seguir, os itens sobre as setas indicam algumas das motivações para as mudanças de estágio:

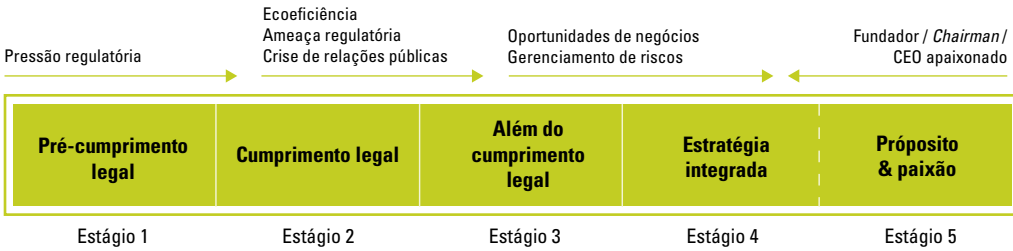

Figura 2: Os estágios da sustentabilidade nas empresas.

b) Passagem para o estágio 4: trata-se de uma transformação e não de uma transição, que ocorre por meio da internalização da sustentabilidade na empresa e nas pessoas. As considerações de ordem ambiental, de segurança do trabalho e sociais deixam o nível de departamento ou diretoria e passam para o conselho de administração. Essas migrações indicam a metamorfose da empresa, que passa a beneficiar-se na receita, inovação e produtividade e não apenas no gerenciamento de riscos e economia de custos.

c) Diferença entre os estágios 4 e 5: a diferença entre as empresas que se encontram nos estágios 4 e 5 está na motivação: enquanto as do estágio 4 "passam a adotar as práticas de sustentabilidade para que sejam empresas de sucesso", as do estágio 5 "são empresas de sucesso pelo fato de terem adotado as práticas de sustentabilidade".

5

Aplicação

5.1. Sustentabilidade nas definições institucionais e na estratégia 26
5.1.1. Inserção nas definições institucionais 26
5.1.2. Conexão com a estratégia 26
5.2. Sustentabilidade e as operações 27
5.2.1. Conexão com as operações 27
5.2.2. Metas e acompanhamento dos resultados 27
5.2.3. Recompensa (remuneração) 28
5.3. Sustentabilidade na governança corporativa 28

5 Aplicação

5.1 Sustentabilidade nas definições institucionais e na estratégia

5.1.1 - Inserção nas definições institucionais

a) A missão e a visão de futuro da organização e de seus negócios devem expressar, de modo formal e inequívoco, o conceito da sustentabilidade.

b) A declaração formal de valores e um código de conduta da organização devem ser instrumentos de orientação para a administração, e de comunicação para a sociedade, sobre a decisão de adotar os princípios da sustentabilidade.

c) Nas fusões, aquisições e associações devem ser asseguradas a preservação dos princípios e práticas que regem a sustentabilidade nas definições institucionais das entidades resultantes.

d) No âmbito de grupos empresariais, deve-se buscar assegurar a coerência de princípios e a consistência de práticas de sustentabilidade transversalmente aos vários negócios e atividades corporativas.

5.1.2 - Conexão com a estratégia

a) Os valores e as práticas relacionadas à sustentabilidade devem ser fonte de inspiração para a formulação das estratégias de negócio.

b) Os preceitos da sustentabilidade aplicam-se ao modelo de gestão, dos qual devem fazer parte, e não somente às atividades periféricas.

c) A consideração da sustentabilidade nas estratégias de negócio, desde a fase de projeto ou especificação dos produtos ou serviços, permite o aproveitamento de oportunidades, visando impacto no valor econômico de longo prazo da organização.

d) As possíveis externalidades negativas geradas pela organização devem ser estudadas com vistas a serem internalizadas nas estratégias de negócio, buscando a redução de riscos potenciais ou reais e contribuindo para adicionar valor econômico de longo prazo.

e) As iniciativas referentes ao alinhamento das atividades da empresa com a sustentabilidade devem ser objeto de avaliação de sua viabilidade econômico-financeira de longo prazo (*business case*), levando-se em conta os interesses dos sócios e demais *stakeholders*.

f) As práticas de sustentabilidade adotadas pela empresa devem ser disseminadas ao longo de toda a cadeia produtiva, tanto a montante (nas atividades anteriores à atuação da empresa, ligadas aos fornecedores, por exemplo) como a jusante (nas atividades posteriores à atuação da empresa, relacionadas aos clientes, por exemplo), por meio de mecanismos formais constantes de contratos ou acordos de parceria.

5.2 Sustentabilidade e as operações

5.2.1 - Conexão com as operações

a) As diretrizes fixadas pelas estratégias devem converter-se em processos na operação dos negócios.

b) Deve ser dada atenção às situações que envolvam expansão física ou geográfica das atividades, inovação tecnológica, criação de novos produtos e serviços ou modificação dos existentes (envolvendo a avaliação do ciclo de vida dos produtos e serviços).

c) Ao ajustar-se os processos para alinhá-los com as estratégias que incorporam os princípios da sustentabilidade, é necessário considerar a geração de externalidades econômicas negativas e positivas. Essas externalidades devem ser equacionadas levando-se em conta tanto as expectativas das partes interessadas, internas à empresa ou localizadas no ambiente econômico e social dos negócios, como os impactos ao meio ambiente e às gerações futuras.

d) Os contratos ou acordos com integrantes da cadeia produtiva devem ser monitorados com vistas a assegurar seu alinhamento com as práticas socioambientais da empresa.

5.2.2 - Metas e acompanhamento dos resultados

a) Qualquer sistema de indicadores deve assegurar que o discurso institucional e a ação efetiva estejam devidamente alinhados (*walk the talk*). Neste sentido, é recomendável submeter as iniciativas à verificação por parte de terceiros independentes, que não devem limitar-se somente à verificação da realização das ações propostas e à veracidade quanto à alocação de recursos, mas também aos resultados efetivamente obtidos em face dos objetivos.

b) É necessário dispor de indicadores que permitam quantificar e especificar a prática efetiva das dimensões da sustentabilidade contidas nas estratégias e processos operacionais.

c) A quantificação permite fixar as metas a serem alcançadas ao longo do tempo, bem como monitorá-las durante sua execução, constatando ao final se foi ou não atingido o resultado compromissado.

d) Não se deve tratar como "resultados" os esforços da empresa (por exemplo, "o número de pessoas capacitadas por um projeto") e sim os benefícios efetivamente advindos (por exemplo, em que medida a capacitação propiciada pelo projeto melhorou – ou não – a vida do público atingido).

5.2.3 - Recompensa (remuneração)

a) Caso os resultados compromissados pelos administradores e demais gestores sejam atingidos, é fundamental que sejam reconhecidos, por tratar-se de aplicação de novo paradigma.

b) O sistema de avaliação do desempenho de administradores e demais gestores deve apresentar, de forma coerente, um alinhamento entre a estratégia empresarial, as metas de curto, médio e longo prazos e a remuneração.

c) É determinante do sucesso da prática da gestão para a sustentabilidade assegurar uma recompensa financeira aos administradores e demais gestores pelo efetivo atingimento dos resultados decorrentes dessa opção.

d) O sistema de remuneração deverá refletir o grau de inserção da sustentabilidade nas definições institucionais e sua relação com a estratégia de negócios, os processos operacionais e os indicadores de gestão.

e) Ao relacionar a remuneração à avaliação de desempenho, que inclui aspectos socioambientais, os administradores e gestores também devem ser premiados por ações realizadas no curto prazo, cujos resultados poderão ser observados no médio e no longo prazos.

f) Para a efetividade dessas medidas de remuneração, é preciso que os benefícios oferecidos pelo bom desempenho socioambiental sejam motivadores, mesmo se comparados com aqueles ligados ao desempenho econômico. Por exemplo: não adianta oferecer R$1 para "deixar as árvores em pé", se o executivo vai ganhar R$2 como parte do resultado adicional por derrubá-las.

5.3 Sustentabilidade na Governança Corporativa

a) É no contexto da alta administração que são tratados os valores e a filosofia de gestão, dentro dos quais os princípios da sustentabilidade devem estar inseridos.

b) É fundamental que o conselho de administração e o CEO estejam convencidos da importância estratégica da sustentabilidade, assegurando a liderança e o comprometimento necessários para o tratamento do tema na organização.

c) O tema sustentabilidade pode fazer parte do escopo de um comitê específico do conselho de administração, como medida temporária para prover suporte a sua inserção no quotidiano da organização, até que se mescle naturalmente com as atividades ligadas à estratégia e às operações.

d) O conselho de administração deve apoiar e respaldar a gestão no processo de atingimento de metas de longo prazo e na diminuição da geração de externalidades negativas pela empresa, cuidando para que a gestão não acelere ações de curto prazo que possam gerar externalidades negativas no médio e longo prazos.

e) Deverá ser dada ênfase à capacitação dos conselheiros de administração nos temas relevantes para a inserção da sustentabilidade na organização.

f) O conselho de administração deve estar atento às mudanças em curso no que diz respeito às responsabilidades das empresas, sócios e administradores, inclusive com relação ao dever fiduciário.[15]

g) Há um número crescente de ferramentas disponíveis para guiar as empresas na incorporação da sustentabilidade nos processos de gestão. Cabe ao conselho de administração orientar o processo de definição das ferramentas a serem adotadas, de modo a estarem vinculadas às opções estratégicas. As ferramentas podem ser agrupadas em função de suas abordagens: baseadas em princípios, desempenho, processos ou híbridas.[16]

15 – Ver Anexo 6.2.a.

16 – Ver Anexo 6.4.

6

Anexos

6.1. Histórico recente da sustentabilidade 31
6.2. Iniciativas no ambiente de negócios 32
6.3. O *Triple Bottom Line* (TBL) e o modelo dos cinco capitais 34
6.4. Ferramentas de adesão e de monitoramento 35
6.4.1. Baseadas em princípios 35
6.4.2. Baseadas em desempenho 35
6.4.3. Baseadas em processos 36
6.4.4. Híbridas 36

6.1 Histórico recente da sustentabilidade

As armas nucleares usadas na Segunda Guerra Mundial levaram o mundo a pensar coletivamente, pois as conseqüências poderiam impactar a todos. A criação da Organização das Nações Unidas (ONU), em 1945, foi uma das manifestações dessa preocupação.

Além do impacto das armas nucleares, foram identificados outros potenciais impactos globais. O Clube de Roma, criado em 1968 por um grupo internacional de executivos, cientistas e líderes de organizações governamentais e não-governamentais, promoveu um estudo para entender a interligação de diversos aspectos que poderiam colocar a humanidade em risco, como o crescimento populacional, poluição, limitações econômicas e conflitos sociais. Em 1972, foi publicado o relatório *Os Limites do Crescimento*,[17] indicando que restrições de ordem ambiental (uso de recursos e geração de resíduos) poderiam impactar, de forma significativa, o desenvolvimento global.

Apesar de terem sido recebidos com ceticismo, os resultados do relatório do Clube de Roma contribuíram para que a ONU organizasse, em 1972, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, conhecida como Conferência de Estocolmo, que contou com a participação de mais de 100 países, incluindo o Brasil. Foi produzida a Declaração de Estocolmo, introduzindo na agenda política internacional o impacto do uso dos recursos naturais no modelo vigente de crescimento econômico.

Em 1983, foi assinado o Convênio de Viena, o primeiro instrumento destinado a gerar ações para tratar um problema ambiental de ordem global: a preservação da camada de ozônio, essencial para a vida na Terra. A deterioração da camada de ozônio deve-se, principalmente, ao uso de gases CFC (clorofluorocarbono). Na época, o tema ainda não era prioritário: apenas 20 países participaram. Em 1989, no entanto, entrou em vigor o Protocolo de Montreal, quando 29 nações mais a União Européia, produtoras de 89% das substâncias nocivas à camada de ozônio, ratificaram-no. A meta prevista é eliminar a utilização de produtos nocivos ao ozônio até 2010.

Em 1987, foi fundada a World Business Academy, como um fórum para tratar do papel e da responsabilidade dos negócios frente aos desafios morais, ambientais e sociais. Em 1993 foi fundado o Clube de Budapeste, uma associação humanista que reúne cientistas, escritores, empresários, líderes políticos e espirituais, que também segue na mesma linha.

Ainda em 1987, foi produzido um documento denominado *Nosso Futuro Comum*, conhecido por "Relatório Brundtland"[18], fruto dos trabalhos da Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento, estabelecida pela ONU. Foi nesse relatório que se cunhou uma das mais conhecidas definições de desenvolvimento sustentável: "é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades".

17 – Meadows e outros (1972, 1992 e 2004).

18 – CMMAD (1988).

A década de 1990 também presenciou acordos internacionais com relação à sustentabilidade. Em 1992, na Reunião de Cúpula das Nações Unidas para o Meio Ambiente, realizada no Rio de Janeiro (Rio 92), foi elaborada a Agenda 21, um plano abrangente envolvendo ações globais, regionais e locais assinado por 178 países membros da ONU. Trata-se de uma ambiciosa agenda de desenvolvimento sustentável e não apenas ambiental.

Em 1997, foi assinado o Protocolo de Kyoto no seio da Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas. Trata do tema aquecimento global e das mudanças climáticas causados pelas atividades humanas nos últimos séculos, envolvendo, principalmente, a queima de combustíveis fósseis, com conseqüências extremamente relevantes para os seres humanos e as demais formas de vida na Terra.

A primeira proposta da ONU tratando do tema sustentabilidade para as empresas foi o Pacto Global, lançado em 2000 como uma iniciativa pessoal do então secretário-geral Kofi Annan, visando proporcionar uma face humana à globalização. No mesmo ano, durante a Cúpula do Milênio, realizada em Nova Iorque com a participação de 147 chefes de Estado e de governo e representantes de 189 países, foram estabelecidas as Metas do Milênio: 18 objetivos relacionados a 8 metas visando ao desenvolvimento sustentável global. A Carta da Terra, aprovada pela ONU na Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, realizada em Johanesburgo, em 2002, busca a mesma abrangência da Declaração Universal dos Direitos Humanos, no que se refere à sustentabilidade, eqüidade e justiça.

● ● ● 6.2 Iniciativas no ambiente de negócios

Vêm sendo desenvolvidas diversas iniciativas que relacionam o acesso ao capital a um maior alinhamento por parte das empresas com a sustentabilidade. Cada vez mais, investidores estão levando em conta a qualidade da governança e os impactos socioambientais nos negócios como uma importante parte do seu processo de avaliação de riscos.[19]

A seguir, uma relação de iniciativas, algumas listadas no item 6.4, com os respectivos links para consulta:

a) Governança corporativa e mudanças climáticas/responsabilidade corporativa

Mudanças climáticas e o dever fiduciário (CERES / Harvard University)
www.ceres.org/pub/docs/Ceres_sustainability_risk_fiduciary_duty_112304.pdf

Mudanças no conceito de responsabilidade civil (SustainAbilty / Swiss Re)
www.cebds.org.br/cebds/pub-docs/pub-la-mudancas-conceito-resp.pdf

19– Ver '*Who cares wins': one year on – a review of the integration of environmental, social and governance value drivers in asset management, financial research and investment processes, IFC - Global Compact* - http://www.ifc.org/ifcext/home.nsf/AttachmentsByTitle/Who_Cares_Wins/$FILE/Who_Cares_Wins.pdf

Governança Corporativa e mudanças climáticas (CERES)
www.ceres.org/pub/docs/Ceres_corp_gov_and_climate_change_sr_0306.pdf

b) Investidores Institucionais / Organismos Multilaterais

Ligando o valor da empresa a temas Ambientais, Sociais e de Governança (ESG)
www.unepfi.org/fileadmin/documents/show_me_the_money.pdf

Princípios para o Investimento Responsável (PRI)
www.unpri.org/principles/portuguese.php

c) Provedores de crédito

Princípios do Equador
www.equator-principles.com/principles.shtml

d) Relatórios corporativos

Relatórios de Sustentabilidade: Global Reporting Initiative (GRI)
www.globalreporting.org

Governança Climática: The Carbon Disclosure Project (CDP)
www.cdproject.net

e) Índices de bolsas de valores

DJSI – Dow Jones Sustainability Indexes
www.sustainability-indexes.com/

FTSE4Good - Financial Times Stock Exchange
www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp

ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial - Bovespa
www.bovespa.com.br/Mercado/RendaVariavel/Indices/FormConsultaApresentacaoP.asp?Indice=ISE

JSE SRI Index – Johannesburg Stock Exchange
www.jse.co.za/sri/

f) Contadores

Sustentabilidade e contabilidade
www.icaew.co.uk/index.cfm?route=117128

6.3 O *Triple Bottom Line* (TBL) e o modelo dos cinco capitais[20]

O conceito do TBL é amplamente utilizado para descrever o desenvolvimento sustentável no contexto organizacional, colocando tal desempenho em termos dos três resultados – econômico, social e ambiental. Trata-se de um conceito popular e poderoso. Os princípios orientadores SIGMA (*Sustainability - Integrated Guidelines for Management*) baseiam-se nessa idéia e a desenvolvem, oferecendo o conceito de proteger e aperfeiçoar cinco tipos de capital: natural, social, humano, construído e financeiro.

Os referidos capitais são a base sobre a qual são gerados os resultados (*bottom lines*) e se situam sob o guarda-chuva da *accountability* (prestação de contas) organizacional. Essa abordagem tem o objetivo de ilustrar a natureza dinâmica do desenvolvimento sustentável.

As duas abordagens – o TBL e o modelo dos cinco capitais – são complementares, pois o capital construído e o financeiro estão refletidos no resultado econômico, o capital humano e social refletem-se no resultado social e o capital natural relaciona-se com o aspecto ambiental do TBL.

Ao utilizar o modelo dos cinco capitais é possível superar algumas das limitações do conceito do TBL como, por exemplo, a tentação de fazer concessões entre os fatores sociais, econômicos e ambientais como se fossem equivalentes ou intercambiáveis (a integridade ambiental é, na verdade, um pré-requisito para a sociedade e para a economia) e pudessem ser tratados uns independentes dos outros (quando, na verdade, são facetas inter-relacionadas de uma mesma realidade integral).

Os cinco tipos de capital se inter-relacionam e, portanto, devem ser geridos, protegidos e aperfeiçoados de forma integrada. Eles enfatizam a natureza fundamental do capital natural, assim como o fato de que o capital financeiro é apenas uma expressão do valor dos outros tipos de capital.

A abordagem dos cinco capitais pressupõe que essas distinções sejam úteis para as organizações, particularmente quando estão criando uma visão e princípios para atuarem alinhadas com o desenvolvimento sustentável.

Muitas empresas estão gerindo os três elementos do TBL separadamente. Entretanto, de forma crescente, os três precisam ser geridos de uma maneira tal que reconheçam suas inter-relações. Uma abordagem estratégica como essa é importante para que se façam mudanças significativas, em vez de incrementais. Menos padrões, mas integrados, podem encorajar iniciativas em empresas onde o número de padrões tem sido um obstáculo para a ação.

As figuras 3 e 4 a seguir ilustram as duas abordagens.

20 – Baseado em GRI (2002), SIGMA (2003) e Oakley e Buckland (2004).

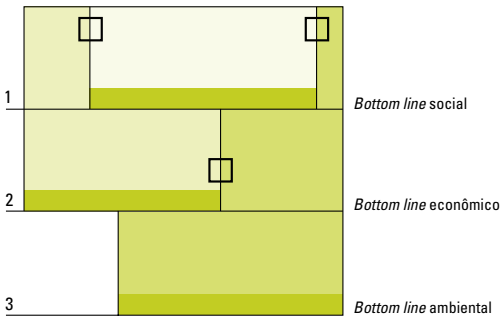

Figura 3: O *Triple Bottom Line* (TBL)

Fonte: Elkington (1998)

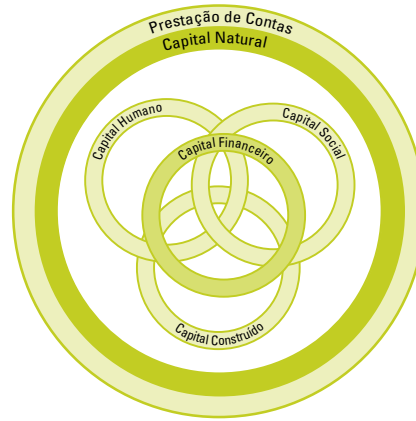

Figura 4: O modelo dos cinco capitais

Fonte: SIGMA (2003)

6.4 Ferramentas de adesão e de monitoramento[21]

O objetivo desta classificação é meramente facilitar o entendimento e relacionamento entre as diversas iniciativas ligadas à sustentabilidade para as empresas. A classificação sugerida pode e deve ser avaliada de forma crítica por cada empresa.

6.4.1 - Baseadas em princípios: estabelecem princípios de comportamento, mas não indicam como serão atingidos nem traçam padrões para sua aferição.

i) Vantagens: identificação de escopo de temas e alinhamento externo.

ii) Desvantagens: falta de detalhes para implementação e aferição.

6.4.2 - Baseadas em desempenho: concentram-se no que a organização efetivamente faz. Podem variar de metas específicas a listas de indicadores em relação aos quais a empresa deveria comparar-se.

i) Vantagens: ajudam a prover transparência sobre o que a organização está alcançando.

ii) Desvantagens: dificuldade na definição de metas sensíveis ao contexto de cada empresa. O estabelecimento de escopo mais restrito pode levar à desconsideração de aspectos importantes.

21 – Ver Oakley e Buckland (2004), Leipziger (2003) e Ethos (2004).

6.4.3 - Baseadas em processos: descrevem aqueles que a organização deveria seguir para melhorar seu desempenho. Podem incluir processos para a identificação de metas apropriadas.

i) Vantagens: provêm orientações práticas e ajudam a estabelecer processos e comportamentos.

ii) Desvantagens: não indicam níveis de desempenho e podem ser muito burocráticas.

6.4.4 - Híbridas: combinam elementos das três abordagens anteriores, visando o estabelecimento de um grau de consenso antes da medição do desempenho e do seu impacto. Provê uma arquitetura com o objetivo de extrair o melhor de cada abordagem e disponibilizar uma moldura de princípios, uma orientação prática sobre o que deve ser feito e a possibilidade de aferir o desempenho.

A seguir, uma lista com alguns exemplos de iniciativas, com fontes para consulta.[22]

a) Baseadas em princípios

Agenda 21
www.mma.gov.br/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18

Carta da Terra
www.cartadaterra.org/ctoriginal.htm

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – IBGC
www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/Codigo_IBGC_3_versao.pdf

Declaração dos Direitos Humanos
www.onu-brasil.org.br/documentos_direitoshumanos.php

Diretrizes da OCDE para empresas multinacionais
www.fazenda.gov.br/sain/pcnmulti/diretrizes.asp

Metas do Milênio
www.pnud.org.br/odm/index.php?lay=odmi&id=odmi

Pacto Global
www.pactoglobal.org.br/

PRI - Princípios para o Investimento Responsável
www.unpri.org/files/pri_por.pdf

22 – Ver também *Guia de Compatibilidade de Ferramentas* www.ethos.org.br/_Uniethos/ferramentas_gestao/guia_compatibilidade.htm.

Princípios de Governança da OCDE
www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf

b) Baseadas em desempenho

Balanço Social Ibase
www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=2

CDP – Carbon Disclosure Project
www.cdproject.net

DJSI – Dow Jones Sustainability Indexes
www.sustainability-indexes.com/

FTSE4Good - Financial Times Stock Exchange
www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp

GRI – Global Reporting Initiative
www.globalreporting.org

Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial
www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp

ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial - Bovespa
www.bovespa.com.br/Mercado/RendaVariavel/Indices/FormConsultaApresentacaoP.asp?Indice=ISE

JSE SRI Index – Johannesburg Stock Exchange
www.jse.co.za/sri/

NBC T 15-Normas Brasileiras de Contabilidade-Informações de Natureza Social e Ambiental
www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t15.htm

Pegada Ecológica
www.footprintnetwork.org/gfn_sub.php?content=footprint_overview

c) Baseadas em processos

AA 1000
www.accountability21.net/default.aspx?id=42
www.bsd-net.com/bsd_brasil/handbookaa1000.pdf

Critérios de Excelência do PNQ (Sociedade)
www.fpnq.org.br/site/376/default.aspx

FSC – Forest Stewardship Council
www.fsc.org
ISO 9000
www.iso.org

ISO 14000
www.iso.org

ISO 26000
www.iso.org/sr

MSC – Marine Stewardship Council
www.msc.org

NBR 16000
www.abnt.org.br

OHSAS 18001
www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com

Princípios do Equador
www.equator-principles.com/principles.shtml

SA 8000
www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=473

d) Híbridas

The Natural Step
www.naturalstep.org

The SIGMA Project
www.projectsigma.co.uk

Triple Bottom Line (TBL)
Ver Elkington (1998)

7

Referências

7 Referências

BRUNER, R., EADES,K., HARRIS, R., HIGGINS, R. (1998) "Best practices in estimating the cost of capital: survey and synthesis", Financial Practice and Education, Vol. 8, No. 1, Spring/Summer, pp. 13-28

CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1988) Nosso futuro comum, 1ª ed., Rio de Janeiro: FGV

DIAMOND, J. (2005) Colapso: como as sociedades escolhem o fracasso ou o sucesso, Rio de Janeiro: Record

ELKINGTON, J. (1998), Cannibals with forks: the triple bottom line of the 21st century, Gabriola Island: New Society

ETHOS, Instituto (2004) "Guia de compatibilidade de ferramentas", São Paulo: Instituto Ethos

FABER, M., MANSTETTEN, R., PROOPS, J. (1996) Ecological economics: concepts and methods, Cheltenham: Edward Elgar

HENRIQUES, A., RICHARDSON, J. (eds.) (2004) The triple bottom line does it all add up?: assessing the sustainability of business and CSR, London: Earthscan

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2004) "Código das melhores práticas de governança corporativa", São Paulo: IBGC

LEIPZIGER, D. (2003) The corporate responsibility code book, Sheffield: Greenleaf

MEADOWS, D.H., MEADOWS, D.L., RANDERS, J., BEHRENS III, W. (1972) The limits to growth: a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind, 2nd ed., Washington, DC: Potomac Associates Book

MEADOWS, D. H., MEADOWS, D.L., RANDERS, J. (1992) Beyond the limits: confronting global collapse – envisioning a sustainable future, White River Junction: Chelsea Green

MEADOWS, D. H., RANDERS, J., MEADOWS, D.L. (2004) Limits to growth: the 30 year update, White River Junction: Chelsea Green

OAKLEY, R., BUCKLAND, I. (2004) "What if business as usual won't work?", in: HENRIQUES and RICHARDSON (eds.) (2004), pp. 131-41

PORTER, M.E., KRAMER, M.R. (2006) "Estratégia e sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial", Harvard Business Review, Vol. 84, No. 12, dezembro, pp. 52-66

SIGMA PROJECT (2003) "The sigma guidelines: putting sustainable development into practice – a guide for organizations", London: BSI

WILLARD, B. (2005) The next sustainability wave: building boardroom buy-in, Gabriola Island: New Society Publishers

8

Glossário

Administradores
Conselheiros de administração e diretores estatutários. Podem ser entendidos como a Alta Administração.

Alta Administração
Ver "Administradores".

CEO
Chief Executive Officer. Termo em inglês para denominar o principal executivo da organização.

Chairman
Termo em inglês para denominar o presidente do conselho de administração (*chairman of the board of directors*).

Dever fiduciário
Os administradores têm a responsabilidade de agir diligente e honestamente enquanto executam as tarefas necessárias ao bom desenvolvimento da empresa, prestando atenção aos seus negócios, agindo de boa fé e no interesse da organização como um todo, atuando de acordo com o seu estatuto ou contrato social, evitando conflitos de interesse e não fazendo uso impróprio dos bens, oportunidades e informações da empresa ou da posição exercida.

Ecoeficiência
Relação entre o valor do produto ou serviço e seu impacto ambiental. Processo produtivo onde se consome menores quantidades de recursos naturais por unidade de produto ou serviço.

Gestão
Atividades subordinadas ao principal executivo (CEO ou equivalente).

Gestores
Envolvem os diretores que fazem parte da Administração e os demais responsáveis pela gestão (outros diretores e gerentes).

Indicadores
Ferramentas que permitem a obtenção de informações sobre uma dada realidade, tendo como característica principal a de poder sintetizar diversas informações, retendo apenas o significado essencial dos aspectos analisados. Para que um indicador atenda ao seu propósito, deve ser transparente, completo, relevante, preciso, neutro, comparável e auditável.

Licença social para operar
Um contrato social não-formalizado, onde é mantido o voto de confiança dos *stakeholders* com relação às operações da empresa. É obtida a partir do entendimento de como suas ações afetam os *stakeholders*.
As relações entre as empresas e a sociedade baseiam-se num "contrato social" que evolui conforme as mudanças sociais e as conseqüentes expectativas da sociedade. Nesse contrato a sociedade legitima a existência da empresa, reconhecendo suas atividades e obrigações, bem como estabelecendo limites legais para sua atuação.

Partes Interessadas
Públicos relevantes com interesses pertinentes à empresa ou, ainda, indivíduos ou entidades que assumam algum tipo de risco, direto ou indireto, em face da empresa, como: sócios, empregados, clientes, investidores financeiros, fornecedores, credores, organizações que representem o meio ambiente, legisladores e comunidades envolvidas, direta ou indiretamente, com as atividades da empresa.
Para efeito deste documento, estão incluídas as partes afetadas pela empresa que não estão organizadas e não são capazes de ser engajadas, como o meio ambiente, outros seres vivos, crianças, gerações futuras, etc.

Pegada Ecológica

Ferramenta de gestão de recursos que mede a quantidade de terra e água que uma população humana requer para produzir os recursos que consome e absorver seus resíduos em determinado ambiente tecnológico. Permite o estabelecimento de *benchmarks* (referências) para comparações entre indivíduos, cidades e nações.

Seu cálculo envolve a área de energia fóssil (utilizada para a absorção do excesso de CO_2), terra arável e pastagens (para suprir as necessidades de alimentação e outros produtos), florestas (para o fornecimento de madeira, seus derivados e outros produtos) e área urbanizada. Vem sendo utilizada por diversas instituições, como a Comunidade Européia. Ver www.footprintnetwork.org.

Sistemas Abertos

É um conjunto de elementos interligados entre si ao qual se atribui uma finalidade explícita, constituindo um todo que interage com o ambiente no qual se insere, importando matéria, energia e informação, processando-os segundo padrões próprios e, em conseqüência, exportando produtos tangíveis e intangíveis de sua atividade.

Stakeholders

Ver "Partes Interessadas".

The Natural Step

Abordagem conceitual baseada em princípios científicos amplamente consensuados para prover uma linguagem comum no tratamento das questões da atuação das sociedades humanas de modo a não inviabilizar seu futuro no planeta. Ver www.naturalstep.org

Triple Bottom Line

Um modelo que tem como base não apenas o plano econômico (visão de *single bottom line*), mas também os aspectos sociais e ambientais, todos eles de forma integrada.

Valor

Expressão do atingimento dos objetivos sociais da organização, podendo traduzir-se em aspectos monetários (valor da empresa) ou não-monetários, como no caso de organizações sem fins lucrativos.

Valor da empresa

Pode ser dividido em três tipos: Valor Contábil, Valor Econômico e Valor de Mercado.

Valor Contábil

É calculado seguindo os princípios contábeis, retrospectivo (foco nos dados históricos) e incorporando questões fiscais e legais. Serve de base para o cálculo do Valor Econômico.

Valor Econômico

É o valor intrínseco da empresa, prospectivo (baseado em projeções do desempenho), considerando o valor do dinheiro no tempo e o risco associado às atividades da organização no que diz respeito ao retorno do investimento. Apresenta abordagem gerencial, permitindo correlação entre o desempenho da empresa e a remuneração, tanto dos provedores de capital como dos empregados.

Valor de Mercado

Representa a visão dos agentes de mercado refletindo-se no momento de uma transação de compra e venda. Está diretamente ligado ao desempenho atual e projetado e à reputação da empresa.

Orbis

Hoje, número importante de pessoas, empresas e organizações reconhece como inadiável tratar da sustentabilidade do desenvolvimento. Isto porque condições dignas de vida para todos, de modo permanente e sob critérios ambientalmente corretos, só poderão ser obtidas se orientadas pelo conceito holográfico da sustentabilidade, e contando com o papel estratégico das empresas na liderança desse processo.

Para tal, não só uma ampla gama de aspectos da vida no planeta deve ser considerada, como é necessário o acompanhamento de indicadores a eles relacionados.

Esta é a contribuição a que se propõe o ORBIS – Observatório de Indicadores de Sustentabilidade, compreendendo que indicadores de desenvolvimento sustentável são instrumentos essenciais para guiar o progresso, pois viabilizam tornar a informação acessível; possibilitam compreender a complexidade e os movimentos de transformação da sociedade; permitem subsidiar avaliações e nortear ações empreendedoras.

Por isso, nossa satisfação em estarmos juntos nessa parceria liderada pelo IBGC para editar o Guia de Sustentabilidade para as Empresas.

PricewaterhouseCoopers

Transparência, eqüidade e responsabilidade são valores que regem a atuação da PricewaterhouseCoopers há mais de nove décadas no Brasil. Criar valor e assegurar sustentabilidade aos negócios de nossos clientes e às futuras gerações é o principal objetivo de nossos mais de 3.000 profissionais. A transmissão de conhecimento faz parte deste compromisso, seja pelo estímulo ao envolvimento de nossos profissionais em atividades acadêmicas e projetos sociais ou incentivando e apoiando a publicação de trabalhos que contribuam com o debate e a reflexão sobre os desafios de nossa sociedade. Nossa colaboração para a publicação dos Cadernos de Governança Corporativa é parte deste compromisso com o país.

Promon

A Promon segue os princípios de boas práticas de governança corporativa preconizados pelo IBGC e entende ser necessária a inserção dos conceitos de sustentabilidade em seus propósitos e estratégias para uma existência harmoniosa e bem sucedida na sociedade em que atua.

A Promon orgulha-se de ter contribuído com a produção deste Guia de Sustentabilidade para as Empresas e congratula o IBGC por trazer em pauta um assunto de extrema importância para a governança corporativa.

Suzano

Acreditamos que a evolução e perenidade das organizações estão diretamente relacionadas à capacidade de inovação e de se reinventarem ao longo do tempo, preservando sempre suas crenças e valores éticos. Amparados por esses pilares da cultura da empresa surgem, assim, novas formas e modelos de geração de valor que beneficiam a todos *stakeholders*.

Ter a possibilidade de colaborar com a construção de um instrumento que aspira uma evolução nos modelos de governança e que servirá de orientação e inspiração para Conselheiros e Administradores de inúmeras organizações nos honra, por podermos ajudar a pensar num modelo empresarial mais justo, diverso e gerador de reais transformações em nossa sociedade. Renovamos nossa admiração e apoio ao IBGC por mais esta importante iniciativa em prol da evolução da Governança Corporativa no Brasil.

The Key

A The Key é uma empresa de consultoria que atua há oito anos nas áreas de gestão sustentável e responsabilidade social. Especializou-se na aplicação de conhecimento e metodologias capazes de transformar corporações e organizações públicas em atores mais conscientes e preparados para responder às novas demandas da sociedade e do planeta.

Por meio de um time de especialistas e consultores altamente gabaritados, a The Key atua a partir de uma abordagem customizada, propondo soluções originais de médio e longo prazo para cada cliente, a partir do entendimento da sua realidade e das suas expectativas, em detrimento de soluções superficiais e transitórias. Dentre os serviços que a The Key oferece destaca-se a criação e a capacitação de áreas ou comitês internos de sustentabilidade e/ou responsabilidade social, realizando o diagnóstico do estágio atual da organização, aplicando indicadores e contribuindo para a criação de um modelo de gestão que incorpore a visão de sustentabilidade no seu planejamento de metas e no dia-a-dia da organização.

Na relação das organizações com a sua comunidade externa, a The Key realiza um trabalho que vai desde a estruturação do investimento social e cultural, a elaboração e implementação de projetos nas áreas social, cultural e ambiental, até a gestão de processos de relacionamento comunitário, passando, também, por vasta experiência em projetos passíveis de utilização de incentivo fiscal.

Guia de Sustentabilidade para as Empresas

Cadernos de Governança Corporativa

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC - sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos - tem o propósito de "ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade."

IBGC - Av. das Nações Unidas, 12.551
25º andar, conj. 2508
World Trade Center
04578-903 – São Paulo / SP
Tel.: 55 11 3043-7008

IBGC PARANÁ – Tel.: 55 41 3022-5035
IBGC RIO – Tel.: 55 21 2223-9651
IBGC SUL – Tel.: 55 51 3328-2552
www.ibgc.org.br

Patrocínio:

ORBIS INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE

Promon

PRICEWATERHOUSECOOPERS

SUZANO

the key

Apoio:

FABIO FELDMANN CONSULTORES