





# A TERCEIRA GERAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

| POR ARON BELINKY

Se no passado as empresas nem ao menos falavam de sustentabilidade, hoje muitas percebem que vivemos um novo momento, o qual precisa ser considerado na estratégia da corporação e está diretamente ligado ao destino do negócio.

**M**eu primeiro grande encontro com a sustentabilidade empresarial foi em 1990, quando participei da segunda edição da *World Industry Conference on Environmental Management* (WICEM II), na Holanda, representando o setor de ar-condicionado e refrigeração do Brasil. O assunto mais comentado no evento foi o *Responsible Care*, iniciativa da indústria química em resposta à tragédia de Bhopal, que deixou 2.259 mortos e afetou milhares de vidas depois do vazamento de gases tóxicos em uma fábrica da Union Carbide, na Índia, em 1984. Foi o maior acidente já registrado no setor.

Outros eventos dramáticos da época, como o desastre nuclear de Chernobyl (1986) e o reconhecimento de que o buraco na camada de ozônio foi causado pelos gases industriais clorofluorcarbonetos (CFCs), também inflamaram a opinião pública, ilustrando de forma enfática os alertas feitos por cientistas e ambientalistas desde os anos 1960.

Em 1987, o relatório *Nosso Futuro Comum*, da Comissão Brundtland, lançou para o mundo o conceito de desenvolvimento sustentável, preparando terreno para a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, que ocorreu em 1992, no Rio de Janeiro, e ficou conhecida como Eco-92.

Foi no início dos anos 1990 que surgiu a segunda geração desse movimento – juntamente com a expressão “sustentabilidade empresarial” –, a qual impulsionou a grande onda que vivemos nas últimas décadas, mas cujo aparente esgotamento tem sido fonte de muitas inquietações de estudiosos e profissionais envolvidos no tema. Ao que tudo indica, estamos presenciando o começo de uma nova geração da sustentabilidade empresarial, que traz diferentes desafios e oportunidades.

## CONQUISTA DE ESPAÇO

Assim como no campo da tecnologia da informação, em que empresas digitais e inovadoras convivem com fábricas não muito diferentes das existentes no século XIX, os



extremos também estão presentes no campo da sustentabilidade. Por um lado, negócios inovadores são criados para atender às demandas por soluções capazes de prover bem-estar e benefícios socioambientais às pessoas, respeitando os limites do planeta. Por outro, não faltam empresas cujos resultados ainda estão atrelados a agressões à natureza, abuso de trabalhadores, evasão de obrigações legais e exploração da boa-fé dos consumidores. Na prática, a maioria dos negócios equilibra-se entre estes extremos: o desejo de se manter atualizado e competitivo *versus* as pressões da sociedade e do mercado real.

Tomando como referência empresas pioneiras dos anos 1970 e 2000, é notável o contraste de seus posicionamentos em relação à sustentabilidade empresarial, o que evidencia as diferenças entre a primeira e a segunda geração desse movimento.

A primeira geração caracterizou-se pela fragmentação no escopo do que hoje definimos como “sustentabilidade” (o termo ainda não era utilizado), em que as organizações, no máximo, identificavam quais de suas atividades poderiam ser nocivas ao meio ambiente, gerar problemas para determinados setores da sociedade ou criar conflitos com clientes, trabalhadores e financiadores. Quando situações críticas aconteciam, as empresas mais envolvidas nesse sentido reconheciam alguma responsabilidade, assumiam o ônus por eventuais danos, tomavam medidas para atenuar os efeitos negativos e, na melhor das hipóteses, buscavam a causa do problema para tentar evitar sua reincidência.

.....

*Além de se destacar dos concorrentes e ganhar a empatia do público, empresas pioneiras em práticas voltadas à sustentabilidade conquistam vantagens competitivas, como conhecer melhor o contexto em que operam e atrair melhores investidores.*

.....

Esforços profundos para modificar tecnologias ou modelos de negócio eram casos excepcionais, mais motivados por imposição legal ou pressão da opinião pública do que pela convicção quanto à necessidade de mudar.

A intensa movimentação entre 1987 e 1997, anos que antecederam e sucederam a Eco-92, reconfigurou esse cenário. Diante das transformações na ciência, na comunicação, na globalização e nos acordos internacionais, empresas visionárias deram-se conta de que estava emergindo uma nova realidade quanto à responsabilidade corporativa, na qual atitudes típicas da primeira geração não seriam mais suficientes para garantir a liderança perante seus públicos-alvo e a opinião pública. Para conquistar e manter sua competitividade, seu caráter inovador e o reconhecimento em temas

ligados à sustentabilidade, as organizações precisariam re-ver seu posicionamento no assunto.

Foi nesse contexto que surgiu a segunda geração da sustentabilidade empresarial, trazendo um escopo mais abrangente de responsabilidades para as empresas em relação ao meio ambiente e à sociedade. Isso se revelou, por exemplo, no amplo conjunto de temas abordados na *Agenda 21* – documento resultante da Eco-92, no qual os países se comprometem a contribuir com soluções para os problemas socioambientais – e no uso mais intenso do conceito de *stakeholders* – partes interessadas que devem ser consideradas pelas organizações nas tomadas de decisão. Diante desse panorama, esperava-se das empresas uma visão holística e uma conduta proativa e transparente, voltadas à reflexão sobre os potenciais impactos de seus negócios, levando em conta não só seus próprios interesses, mas também os de outros possíveis afetados pelas suas práticas. A publicação de fatos e dados relevantes sobre esses assuntos também era uma ação fundamental.

## CONCRETIZAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA

Muitas das consagradas ferramentas de gestão empresarial para a sustentabilidade nasceram desse segundo momento e ajudaram a formar uma nova geração de profissionais. Quem chegou ao mundo da sustentabilidade corporativa em meados dos anos 1990 viu de modo natural a existência de normas de gestão ambiental, indicadores de responsabilidade social, relatórios de sustentabilidade, índices de investimentos éticos, prêmios de cidadania corporativa, etc. Tais medidas são relativamente recentes e nasceram do pioneirismo de empresas e organizações sociais dedicadas a mudar os paradigmas na relação dos negócios com o meio ambiente, a sociedade e seus *stakeholders*. Basta lembrar-se de iniciativas como a série ISO 14000, as diretrizes *Global Reporting Initiative* (GRI), os *Indicadores Ethos*, o *Dow Jones Sustainability Index* e o *Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa*, todas lançadas entre 1995 e 2000. Em 2010, a norma ISO 26000 consolidou muitas dessas perspectivas e vislumbrou novos caminhos.

Essas ferramentas baseiam-se em extensas listas de aspectos que deveriam ser gerenciados voluntariamente por organizações interessadas em se destacar pelo compromisso com a sustentabilidade. Para realizar esse feito, as empresas precisam refletir sobre suas ações, o que implica se conhecer melhor e ter condições de administrar aspectos até então negligenciados. Ao se aproximar dos *stakeholders* e divulgar seu desempenho com metas de melhorias, elas assumem compromissos públicos, cujo descumprimento pode ser oneroso em termos reputacionais.

Além de se destacar dos concorrentes e ganhar a empatia do público, as empresas pioneiras em práticas voltadas à sustentabilidade conquistam vantagens competitivas, como reforçar sua licença social para operar, adquirir mais conhecimento sobre o contexto em que operam, antecipar-se às mudanças de cenário, atrair melhores investidores, reter e desenvolver talentos, etc.

Com a evolução da sociedade – hoje bem mais informada e conectada –, as condutas esperadas nessa segunda fase foram incorporadas por muitas organizações, passando a integrar suas operações e a abrir novas perspectivas operacionais e estratégicas.

## IMPLEMENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO

Da expansão das iniciativas destinadas ao meio ambiente, à sociedade e aos *stakeholders* está nascendo a terceira geração desse movimento, que é caracterizada pela busca da integração da sustentabilidade ao negócio. Não se trata mais de apenas incorporar uma agenda abrangente, mas sim de conceber e planejar o futuro da empresa considerando um amplo conjunto de fatores voltados à sustentabilidade. Por isso, a organização precisa ir além da proatividade e da transparência, tornando-se assertiva e focalizada, visto que, mais do que satisfazer às demandas dos *stakeholders*, agora tais condutas estão diretamente ligadas ao futuro do negócio. Consequentemente, as ações voltam-se às tomadas de decisão e à sua implementação com eficácia e produtividade.

Não por acaso, essa mudança na postura das empresas coincide com grandes transformações, como o agravamento das mudanças climáticas e os novos acordos para combatê-las, as articulações globais sobrepostas às decisões dos estados nacionais e o aumento da demanda por responsabilidade social nas grandes corporações. A *Agenda 2030*, publicada em 2015, captura boa parte desse cenário e o sinaliza como tendência para as próximas duas décadas.

No entanto, para que essa transição de gerações ocorra, é preciso que as organizações disponham de uma estrutura que acompanhe a evolução do desenvolvimento sustentável. Nota-se nas empresas pioneiras, que há anos incorporaram as ferramentas da segunda geração em seu cotidiano, uma busca crescente por instrumentos mais práticos e efetivos para a definição de estratégias e a implementação de decisões relacionadas à sustentabilidade. Ferramentas para análise de ciclo de vida de produtos e serviços, esquemas de comércio de emissões de gases de efeito estufa, instrumentos para gestão de territórios ou de cadeias de valor, metodologias para valoração de serviços ambientais, investimentos de impacto, negócios

## GERAÇÕES DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E AS TRANSFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

O padrão de transformações observado no cenário da sustentabilidade empresarial também se aplica ao que ocorre nas empresas. À medida que essa agenda é incorporada, mudam os papéis dos profissionais envolvidos e as expectativas sobre eles.



> **1º momento:** A agenda de sustentabilidade chega à empresa como uma mensagem diferente, com ares de novidade (1). O foco é convencer todos de sua relevância, e a cobrança por resultados quanto às atividades fim é relativamente baixa. As ações são conduzidas pelo “pessoal da sustentabilidade”, que, muitas vezes, pode ter uma formação mais generalista e não ser ligado a setores tradicionais do negócio.

> **2º momento:** Conforme a agenda de sustentabilidade é assimilada, as interfaces internas aumentam e abrem-se diferentes níveis de cobrança por resultados a partir de múltiplos *stakeholders*. Também cresce o espaço para que outras áreas da corporação e profissionais de especialidades mais tradicionais atuem nessa agenda. No contato com o topo da empresa (2), demanda-se uma perspectiva estratégica e integrada ao negócio como um todo. No contato com a base (3), requer-se aplicabilidade prática e resultados tangíveis.

> **3º momento:** Com o avanço desse processo, as demandas por aplicabilidade permanecem e aumentam (2 e 3), de modo que a assimilação dos temas e a agenda de sustentabilidade se diluem no conjunto da empresa (4). Nesse momento, as preocupações centrais são a viabilidade das estratégias e a efetividade das soluções. Com esse *mainstreaming*, para o bem e para o mal, não é mais tão claro o que pertence à área de sustentabilidade e a seus profissionais, cujos papéis precisam ser reformulados. O desafio é manter os princípios do movimento alinhados aos novos cenários.

Fonte: Elaborado por Aron Belinky

sociais, inovação para a sustentabilidade e relatos integrados são alguns mecanismos desse novo momento que tendem a se multiplicar, ganhar mais relevância e oferecer o suporte necessário para as corporações elaborarem suas estratégias e implantarem suas ações de forma eficiente e responsável.

O *mainstream* da sustentabilidade nas empresas pode assustar, tanto pela preocupação de que a essência do movimento original se perca como pela magnitude do desafio de atender rápida e efetivamente a demandas tão diversificadas. Mas, tendo testemunhado a primeira geração da

sustentabilidade empresarial e trabalhado na segunda, vejo com muito otimismo o momento atual e recordo a célebre frase de Victor Hugo: “Não há nada mais poderoso do que uma ideia cujo tempo chegou”. ●

### PARA SABER MAIS:

- Robert Eccles e Michael Krzus. *One report: integrated reporting for a sustainable strategy*. Wiley, 2010.
- John Elkington e Jochen Zeitz. *The breakthrough challenge: 10 ways to connect today's profits with tomorrow's bottom line*. Jossey-Bass, 2014.
- International Integrated Reporting Committee. *Realizing the benefits: the impact of Integrated Reporting*, 2014. Disponível em: [goo.gl/CGsr13](http://goo.gl/CGsr13)

ARON BELINKY > Professor da FGV/EAESP > [aron.belinky@fgv.br](mailto:aron.belinky@fgv.br)