



ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA - CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO DE GESTÃO ECONÔMICO, SOCIAL E AMBIENTAL E SUA APLICABILIDADE NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

**Maria Cristina Drumond e Castro (Faculdade Estácio de Sá de
Juiz de Fora)**

cristina.drumond@uol.com.br

Fernando Toledo de Ferraz (Universidade Federal Fluminense)

fernando@latec.uff.br

Resumo

O artigo tem como escopo a discussão acerca da incorporação de políticas sustentáveis (ambientais, econômicas, sociais) no ambiente das empresas brasileiras com foco em recentes pesquisas junto ao empresariado brasileiro. Usa a pesquisa exploratória como metodologia de análise por meio de revisão de literatura e tem como principal constatação da retórica entre discurso e a prática sustentável. A principal constatação revelada pela pesquisa demonstra que as empresas que surgiram na era da sustentabilidade têm mais facilidade de incorporar o modelo de gestão sustentável em seu planejamento estratégico e portanto, em programas e ações focados na gestão sustentável. Entretanto, constata o grau de dificuldade de incorporação de alinhamento estratégicos das empresas que operam nos processos e modelos de gestão tradicional na adoção de políticas e práticas sustentáveis.

Abstract

The article has the scope to discuss the incorporation of sustainable policies (environmental, economic, social) in the environment of Brazilian companies with a focus on recent research with the Brazilian business. Use the research as exploratory methods of analysis through review of literature and has the main finding of rhetoric between discourse and practice sustainable. The main finding revealed by the research shows that companies that have emerged in the era of sustainability are easier to incorporate the model of sustainable management in its strategic planning and therefore, in programs and

initiatives focused on sustainable management. Meanwhile, notes the difficulty of incorporating strategic alignment of companies operating in the processes and patterns of traditional management in the adoption of sustainable practices and policies.

Palavras-chaves: triple bottom line - sustentabilidade organizacional - desenvolvimento sustentável

1. FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O termo desenvolvimento sustentável foi apresentado em 1987, na Conferência da ONU em Estocolmo, pelo Relatório Brundtland como “desenvolvimento sustentável é desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades” (ONU, 1987).

A principal questão decorrente deste conceito se deu com o questionamento acerca dos processos de produção tradicionais em relação ao novo modelo de gestão proposto. Donaire (1999) entende que passa a existir um novo contrato entre as organizações e a sociedade a partir de então. O velho contrato (modelo de gestão tradicional ou econômico) tinha como pressupostos os insumos tradicionais, quais sejam: capital, matéria-prima e recursos humanos, cujas saídas eram bens e serviços, salários, juros e rendas e dividendos. O novo contrato (econômico, social, ambiental) tem como insumos: ar e água, não mais considerados como recursos ilimitados, qualidade da mão-de-obra e tem como saídas a produção de bens e serviços, resultantes de um modelo de gestão com redução da poluição, acidentes, doenças, discriminação e pobreza.

Assim, conceitos como marketing social e responsabilidade social passaram a serem incorporados ao ambiente de negócios visando a mudança de ruptura de se pensar a organização e de prepará-la para o enfrentamento de um novo cenário.

O exercício de responsabilidade social corporativa está associado à noção de sustentabilidade, que visa conciliar as esferas econômicas, ambiental, e social na geração de um cenário compatível à continuidade e à expansão das atividades das empresas, no presente futuro (BNDES, 2008)

No final da década de noventa, o Instituto ETHOS já demonstrava o escopo de atuação da empresa sustentável,

Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas,

funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários (ETHOS, 1999).

Donaire (1999) entendia que o processo de envolvimento organizacional deveria se dar em três fases, conforme tabela 1.

Tabela 1. Fases do envolvimento organizacional no processo de conscientização social das organizações

FASE 1 PERCEPÇÃO	FASE 2 COMPROMISSO	FASE 3 AÇÃO
CÚPULA		
Reconhece a importância na política organizacional	Obtém conhecimento	Obtém compromissos organizacionais
Comunica aos grupos externos	Contrata assessoria especializada	Modifica padrões de desempenho organizacionais
Desenvolve projetos internos		
ASSESSORIA ESPECIALIZADA		
	Soluciona problemas técnicos	Provoca alterações nas unidades operacionais
	Desenvolve sistemas de aprendizagem nos níveis técnicos e administrativos	Aplica os dados desenvolvidos na avaliação de desempenho organizacional
	Desenvolve sistemas de interpretação do ambiente externo	
	Representa a organização externamente	
UNIDADE ADMINISTRATIVA		
		Incorpora função na atividade linha de estrutura organizacional
		Modifica os processos e investe em recursos
		Dissemina a responsabilidade por toda a organização

Fonte: Adaptado de Donaire (1999)

O autor ressalta que o processo é acompanhado de benefícios corporativos, tanto econômicos quanto estratégicos. Os econômicos estão associados a economia de custos, por meio da redução de consumo de recursos naturais (água, energia...), da venda e aproveitamento de resíduos e da reciclagem, e ainda de multas e penalidades. A economia de receitas se dá pelo aumento da contribuição marginal de produtos sustentáveis, da participação no mercado devido à inovação do produto e da menor concorrência. Os benefícios estratégicos estariam associados a imagem institucional, a renovação do portfólio

de produtos, aumento da produtividade e redução de defeitos, ao comprometimento pessoal e das relações com os diversos públicos. A adequação ao padrão de sustentabilidade pode inclusive garantir o acesso ao mercado externo.

Portanto, a promoção do negócio, como linha estratégica de desenvolvimento sustentável deverá ser fortalecida e expandida, não apenas por meio de políticas públicas, mas por todas partes interessadas, termo designado por *stakeholders*, representado pelos diferentes públicos que afetam ou são de alguma forma afetados: comunidade, instituições, fornecedores, consumidores e governo.

Neste contexto, a abordagem do termo *triple bottom line*, permite refletir todo um conjunto de valores, objetivos e processos que as organizações devem focar com o objetivo de criar valor econômico (*profit*), social (*people*) e ambiental (*planet*) visando minimizar qualquer dano resultante de sua atuação (SAVITZ & WEBER, 1999).

Para Almeida (2002) o "tripé" conceitual visa conscientizar que a sociedade depende da economia e que a economia depende do ecossistema global, cuja saúde representa o *bottom line*, representado pela figura 1.

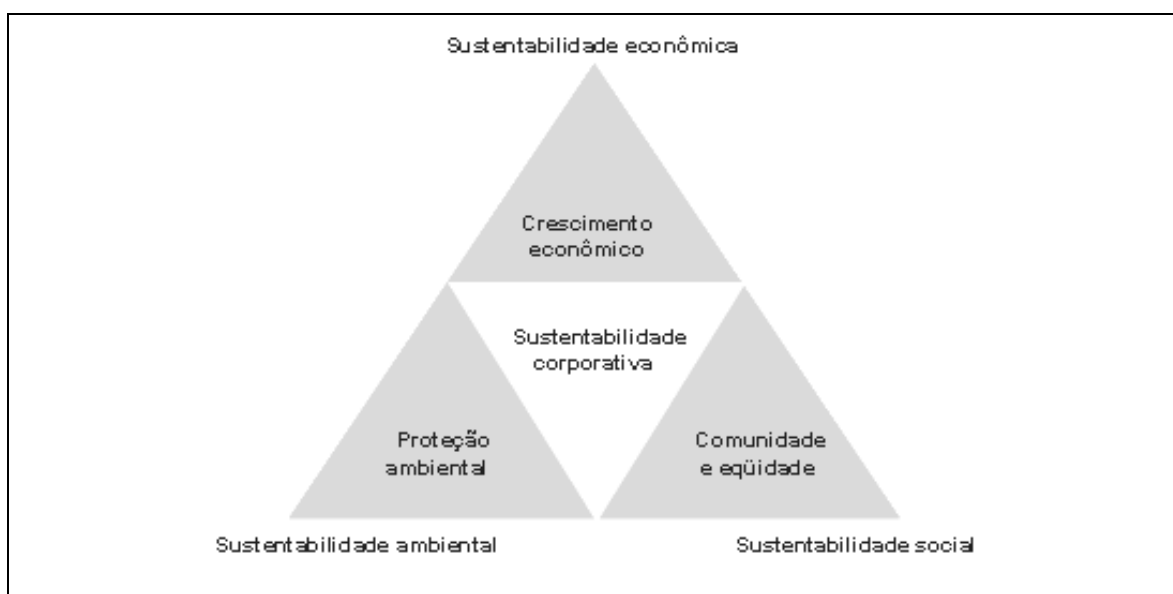


Figura 1. *Triple bottom line*
Fonte: Almeida, 2002.

Para o autor, assim como boa parte da literatura que trata do tema sustentabilidade, este termo ainda está em construção, não só no Brasil como no mundo, na maioria das vezes o conceito continua sendo utilizado como tripolaridade.

Safatle (2007) afirma que o mundo corporativo abraça a expressão “desenvolvimento sustentável”, mas chama a atenção para as pesquisas que revelam a distância entre o discurso e a prática. A especialista avalia que as empresas que nasceram na era sustentável têm mais facilidade para internalizar conceitos e processos, citando como exemplo o grupo Eco, que nasceu com estratégia voltada 100% para a sustentabilidade, com cadeia de fornecedores social e ambientalmente certificada, uso de matéria-prima renovável entre outros atributos.

2. OBJETIVO, MÉTODO DE PESQUISA E QUESTÃO-PROBLEMA

Na opinião de Cervo e Bervian (2002), o método científico busca descobrir a realidade dos fatos e para tal acesso, fundamental se faz guiar o uso do método. Para os autores, entende-se por método o dispositivo ordenado sistemático da pesquisa, como os processos mentais de dedução e indução, comuns ao tipo de investigação que o objeto da pesquisa requer.

Já a técnica de pesquisa é a aplicação do plano metodológico e a forma de executá-lo. Os autores comparam metodologia e tipologia como com a relação entre estratégia e tática. Assim, a técnica estaria subordinada ao método, sendo entretanto imprescindível ao processo de pesquisa.

Os autores ressaltam que todo método depende do objetivo de investigação, como um ponto de partida para a reflexão sobre a pesquisa a ser realizada, como um conjunto de diversas etapas para a realização da pesquisa.

Para Vergara (2003), uma pesquisa exploratória se dá em área onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, visa à descoberta de novas idéias e perspectivas por meio de levantamento detalhado de informações sobre um determinado tema ou problema, com base em conceitos e modelos teóricos existentes visando a elaboração de suposições ou de hipóteses de pesquisa e a formulação de um problema que será estudado com maior precisão no futuro.

Este trabalho prevê a realização de uma pesquisa exploratória com o objetivo atender a proposta de pesquisa. Assim, buscou-se inicialmente a realização de uma pesquisa bibliográfica acerca do tema sustentabilidade e as organizações para uma melhor compreensão do objeto de estudo, que segundo Gil (2001, p.21), “é elaborada a partir de material já publicado,

constituído, principalmente, de livros, artigos de periódicos e, atualmente, com material disponibilizado na Internet”.

Assim, este trabalho tem como objetivo responder a questão: como as empresas incorporam o tema sustentabilidade nos modelos de gestão de negócios? Para tanto, buscou-se, por meio de na revisão de literatura, a contribuição de autores que discutem o tema

3. RESULTADOS DA PESQUISA

Para Safatle (2007), os empresários brasileiros perceberam que o modelo de gestão baseado no tripé sustentável não se trata apenas de mais um modismo, a expressão “empresa sustentável” significa ampliar do discurso para a prática sustentável, ainda que muitos não entendam exatamente seu sentido e suas implicações. O problema de entendimento, a que se refere a autora, foi captado em recente pesquisa realizada pelo Ibope, com 500 executivos do Brasil.

Os resultados revelaram que, 80% dos entrevistados não entendem que a ética está relacionada com a prática socioambiental e apenas 33% afirmaram que a sustentabilidade é uma questão estratégica para a empresa. Esta concepção ainda pode estar alinhada a percepção de que preço e produto são os principais atributos para a escolha do consumidor.

Corroborando esta tese, outra pesquisa apontada pela autora, revela de um total de 747 entrevistados, 74% concordam que a China tornou-se um caso de sucesso internacional, entretanto, 51% admitem que aquele país não investe em desenvolvimento social e 78% reforçam que o país não preserva o meio ambiente. Portanto, apontam para o sinal claro da dissociação entre crescimento econômico e desenvolvimento socioambiental.

Safatle (2007) apresenta como reforço, o discurso do fundador do Instituto Ethos, Oded Grajew, ao reconhecer que o universo pesquisado corresponde ao dos associados do Instituto, responsável por apresentar o tema e colocá-lo na agenda das empresas no Brasil. O trabalho mais difícil, com certeza, é o de convergir o discurso para a prática.

Outro estudo apontado pela autora, realizado pela Fundação Dom Cabral, traz resultados igualmente preocupantes. Do total de 134 empresas comprometidas com

responsabilidade social ou sustentabilidade, quer pela participação formal em grupos como Global Compact da ONU, Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa e Global Reporting Initiative (GRI), apenas 30 responderam a pesquisa. Um dos resultados mais surpreendentes foi revelar que as empresas não reconhecem os impactos negativos que geram na sociedade ou no meio ambiente.

A organização AccountAbility e a brasileira Fundação Dom Cabral (FDC) investigam empresas do Brasil e do resto do mundo, desde 2003, buscando responder a três perguntas: *Como as mudanças em curso podem afetar o futuro da humanidade (e das empresas)? Como as organizações podem construir vantagens competitivas sustentáveis? Qual o grau de influência das empresas na sustentabilidade?* O objetivo deste trabalho é traçar um mapa de desafios da sustentabilidade, como o demonstrado no quadro 1.

01	Condição de equilíbrio dos ecossistemas e provisão de serviços ambientais	Impacto da expansão populacional e industrial no equilíbrio dos ecossistemas e na perda irreversível da biodiversidade e de outros serviços ambientais
02	Energia	Pressão gerada pelos padrões de produção e consumo de produtos e serviços nas fontes de energia para as gerações presentes e futuras
03	Mudança climática	Efeito das emissões de gases do efeito estufa na estabilidade climática.
04	Água	Impactos da expansão populacional e industrial nas fontes de recursos hídricos
05	Saúde pública	Acesso restrito da população a medicamentos e serviços médicos (prevenção, tratamento e orientação geral).
06	Pandemias	Velocidade com que novos vírus se propagam mundialmente podendo causar a perda de milhares de vidas humanas.
07	Produção de alimentos	Impactos ambientais e socioeconômicos negativos resultantes da maneira como os alimentos são predominantemente produzidos
08	Oferta e condições de moradia	Precariedade e escassez de moradia para a população de baixa renda
09	Distribuição de renda	Desigualdade acentuada nos níveis de renda entre indivíduos e regiões.
10	Discriminação e desigualdade racial	Discriminação étnica e desigualdade socioeconômica entre as populações branca, negra, parda e indígena.
11	Desigualdade de gênero	Desigualdades socioeconômicas entre homens e mulheres
12	Envelhecimento da população	Impactos socioeconômicos resultantes do aumento da longevidade e, conseqüentemente, do aumento do percentual de idosos na população.
13	Precariedade dos sistemas de infra-estrutura	Escassez de investimentos na manutenção e expansão da infra-estrutura (energia, transportes, comunicação) no país.
14	Capital social	Baixa capacidade das comunidades no sentido de solucionar seus problemas e construir seu próprio futuro.
15	Qualidade da educação básica	Acesso restrito da população a uma educação básica de

		qualidade.
16	Educação para a sustentabilidade	Incapacidade dos modelos educacionais para ampliar a percepção das pessoas quanto às conseqüências diretas e indiretas das ações individuais e coletivas, nas dimensões social, econômica e ambiental do desenvolvimento da sociedade.
17	Corrupção e falta de ética	Banalização da corrupção e de práticas antiéticas em todos os níveis da sociedade.
18	Violência e tráfico	Comércio ilegal de pessoas, armas, drogas e mercadorias pirateadas, e suas conseqüências para a sociedade.
19	Oportunidade de trabalho e renda	Escassez de oportunidade de trabalho e renda.
continua0	Empregabilidade	Despreparo das pessoas para a contínua renovação de competências exigidas pelo mercado de trabalho.
21	Consumo	Baixo grau de conscientização do consumidor em relação aos aspectos ambientais, sociais e econômicos de padrões de produção e consumo.
22	Marketing	Influência do marketing na comunicação e disseminação de valores incompatíveis com o desenvolvimento sustentável.
23	Cadeia produtiva	Falta de uniformidade, ao longo das cadeias produtivas, no que diz respeito à manutenção de padrões éticos elevados e de práticas econômicas, ambientais e sociais compatíveis com o desenvolvimento sustentável.
24	Concorrência desleal	Utilização de práticas desleais para aumentar a competitividade das empresas.
25	Apoio político e políticas públicas	Utilização do apoio político e de políticas públicas para favorecimento de interesses particulares em detrimento das condições sociais, ambientais ou econômicas relevantes para o desenvolvimento sustentável.
26	Impactos econômicos locais	Falta de foco em atividades cujos impactos econômicos geram benefícios às comunidades locais mais necessitadas.
27	Governança corporativa	Os sistemas de governança corporativa atuais caracterizam-se por um modelo que tende a resultar no privilégio do desempenho econômico-financeiro em detrimento do desempenho social e ambiental.
28	Precarização do trabalho	Ocupação informal e deterioração das condições de trabalho ao longo da cadeia
29	Estresse	Desequilíbrio entre dedicação ao trabalho e vida pessoal.
30	Comprometimento com valores e princípios	Incoerência entre as atitudes individuais e os valores e os princípios éticos declarados pelas pessoas (seja atuando como indivíduo, seja atuando por meio de instituições).
31	Cidadania	Baixo engajamento das pessoas na garantia do cumprimento de seus direitos e deveres como cidadãos.

Quadro 1. Mapa de Desafios da Sustentabilidade

Fonte: Fundação Dom Cabral. HSM Management, 2007, p.94.

Cláudio Boechat (2007), professor e responsável pela pesquisa da FDC, ao comentar os resultados do Brasil, informa que as empresas pesquisadas avaliam como impacto positivo sua atuação junto ao ecossistema, água, energia e distribuição de renda, já em relação às mudanças climáticas a percepção de impacto foi considerado nulo (quadro 2).

Mais incorporadas		
01	Comprometimento com valores e princípios	86,7
02	Governança corporativa	80,0
03	Estresse	76,7
04	Energia	73,3
05	Ética e sustentabilidade na Cadeia Produtiva	73,3
06	Qualidade da educação básica	70,0
07	Corrupção e falta de ética	66,7
08	Impacto econômico local	66,7
09	Água	66,3
10	Empregabilidade	66,3
11	Capital social	66,3
12	Educação para a sustentabilidade	66,3
13	Equilíbrio dos ecossistemas e serviços ambientais	60,0
14	Concorrência desleal	60,0
15	Precarização do trabalho	60,0
16	Cidadania	60,0
Menos incorporadas		
17	Mudança climática	56,7
18	Oportunidade de trabalho e renda	56,7
19	Apoio político e políticas públicas	53,3
20	Marketing para a sustentabilidade	53,3
21	Desigualdade de gênero	50,0
22	Consumo consciente	46,7
23	Discriminação e desigualdade racial	46,7
24	Precariedade dos sistemas de infra-estrutura	43,3
25	Distribuição de renda	40,0
26	Envelhecimento da população	33,3
27	Saúde pública	26,7
28	Violência e tráfico	23,3
29	Oferta e condições de moradia	20,0
30	Pandemias	13,3
31	Produtos alimentícios	10,0

Quadro 2. Ranking do grau de incorporação dos desafios nas empresas do Brasil (em %)

Fonte: Adaptado de HSM Management, 2007, p.95.

Entretanto, o que mais chamou a atenção do pesquisador foi o fato de as empresas não perceberem o impacto que geram na concentração de renda em virtude da concentração de capital financeiro, intelectual, tecnológico, recursos humanos e naturais, pois ao transformar os bens e serviços da sociedade, aglutinam a renda gerada em sua volta, gerando o impacto concentrador (Boechat *apud* SAFATLE, 2007, p. 20).

A reflexão a ser feita é sobre o ponto de convergência entre a agenda do desenvolvimento sustentável e da estratégia empresarial no país. Cumpre destacar que os desafios menos incorporados apresentados na pesquisa, podem ser considerados como prerrogativas do Estado, tais como infra-estrutura, saúde pública e pandemias, violência e

tráfego (segurança pública), oferta e condições de moradia. Entretanto, a posição do desafio relacionado à mudança climática chama a atenção. A explicação provável é de que a pesquisa tenha sido realizada antes da divulgação do estudo do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC, na sigla em inglês).

Os resultados ainda revelam que mais da metade dos casos, os desafios foram incorporados aos objetivos e ações estratégicas das empresas brasileiras, mas também revelam o hiato entre o discurso e prática, conforme quadro 3.

Desafios	Percentual
Ainda não incorporados	33,9
Incorporados apenas aos cenários	12,6
Incorporados aos objetivos e ações estratégicas	53,5

Quadro 3. Os desafios e as empresas no Brasil

Fonte: HSM Management, 2007, p.91

A pesquisa revela que quando existe uma correlação entre políticas sustentáveis e o negócio, os desafios são incorporados aos objetivos e ações da empresa, entretanto o mesmo não ocorre com os desafios sociais, cuja correlação é baixa e dificilmente são incorporados à estratégia das empresas. No desafio distribuição de renda – desigualdade de renda entre indivíduos e entre regiões – não houve sequer uma resposta, indicando impacto negativo em 86,7% das empresas.

Em relação ao principal obstáculo para o enfrentamento dos desafios na incorporação dos quesitos relacionados ao desenvolvimento sustentável à estratégia de negócios, o quesito *falta de articulação institucional* (entre empresas, setor público e sociedade civil) aparece em primeiro lugar em 26,5% dos casos. Em seguida o item *baixa relevância para a estratégia da empresa*, em 16% dos casos, conforme demonstrado no quadro 4.

Obstáculos	Percentual
Falta de articulação interinstitucional	26,5
Baixa relevância do tema para a estratégia de negócios	16,0
Dificuldade em traduzir o desafio em termos financeiros	8,3
Dificuldade técnica para traduzir o desafio em objetivos estratégicos	7,3
Dificuldade para sensibilizar pessoas na organização	5,9
Conflito com interesses da empresa	1,7
Outros	34,3

Quadro 4. Principais obstáculos para a incorporação dos desafios da sustentabilidade

Fonte: HSM Management, 2007, p.91

Para os autores da pesquisa, vindos de uma parcela crítica do setor produtivo, esses resultados revelam a complexidade de fatores a serem equacionados na busca da sustentabilidade.

Na ausência de articulação entre os vários agentes da sociedade, e com uma percepção incompleta dos efeitos agravantes diretos e indiretos, as iniciativas empresariais em torno de temas sociais críticos para o desenvolvimento do País (habitação, saúde pública, violência, que influenciam desafios decisivos como a educação) tendem a manter um caráter fragmentado, periférico à estratégia do negócio. Com isso, as empresas correm o risco de desperdiçar oportunidades de inovação, e torna-se difícil à reversão das atuais tendências (PARO; BOECHAT, 2007, p.1).

Os pesquisadores do FDC desenvolveram o conceito de “competitividade responsável”, que serviu de base para a construção de indicadores que buscam retratar o impacto da responsabilidade social das empresas na competitividade dos países. Um deles é o Índice Responsabilidade Corporativa Nacional que procura medir o comportamento responsável das empresas avaliando o compromisso do governo no estabelecimento de leis, incentivos e acordos internacionais para estimular as empresas na adoção de práticas sustentáveis, independentemente da interferência governamental.

Outro indicador é o Índice de Competitividade Responsável (ICR), que avalia como as práticas empresariais responsáveis podem afetar a competitividade nacional (DOSSIÊ, 2007, p.89).

Safatle (2007) cita que 97% das operações das empresas no Brasil seguem o velho modelo de gestão, enquanto tentam aplicar apenas 3% em práticas envolvendo a sustentabilidade, conforme a pesquisa da Rever Consulting que representa, há cerca de dois anos, a aliança Global Leadership Network (GLN) no país. A GLN é uma *joint venture* entre o Boston College e a consultoria AccountAbility, uma rede mundial que orienta empresas para a prática efetiva da sustentabilidade, em seu planejamento estratégico. No Brasil participam a Alcoa, Santander, VIVO e IBM. Para a autora, muitas empresas não sabem como adotar esta nova metodologia de conceitos e o que devem incorporar de fato.

Para a empresa Rever Consulting, os gestores nomeiam um encarregado, cuja primeira reação é a busca de normatização e procedimentos. Sendo que a questão não se resolve desta

forma, cada empresa deve buscar seu caminho e estratégias e pontos fundamentais como logística ou cadeia de fornecedores. O grande erro é a tentativa de tratar o tema isoladamente, na verdade, ele deve estar incorporado ao dia-a-dia do negócio (*apud* Safatle, 2007, p.21).

Em três rodadas de estudos realizadas em 2003, 2005 e 2007, os indicadores foram aplicados a crescentes grupos de países e os resultados comprovam uma forte relação entre o grau de responsabilidade das empresas de um país e a competitividade nacional, com destaque para os países nórdicos, como grandes líderes da competitividade nacional.

Gro Brundtland (2007), ex-ministra da Noruega, ao citar seu país como exemplo de competitividade, afirma que as políticas ambientais envolvem o uso racional de fontes locais de poluição adotando medidas rígidas no processo produtivo, reduzindo emissões em função da produção de petróleo e gás em nível mais baixo que qualquer outro país, e ainda afirma que já existe a captura e armazenamento de carbono no subsolo em estruturas seguras. Com relação aos incentivos para maior participação e adesão de países às políticas ambientais, esclarece,

Estes tipos de instrumentos econômicos precisam ser mais bem desenvolvidos: incentivos e desincentivos. Você precisa pagar pela poluição. O princípio do poluidor-pagador é um bom princípio, foi desenvolvido por mais de 30 anos e é preciso pensar nestes termos: você não pode externalizar o custo ambiental para que seja um custo da sociedade, é o seu custo (BRUNDTLAND, 2007, p. 60).

Marcovitch (2005) destaca que, no Brasil, os projetos de iniciativa pública lidam com desafios ambientais complexos citando como exemplo na área de energia, a usina de Itaipu e na área de mineração, o Projeto Carajás. Por outro lado, o sistema financeiro do Estado tem condicionado o acesso a financiamento utilizando critérios que induzem a adoção de práticas empresariais focadas na sustentabilidade.

Safatle (2007) avalia que no mundo corporativo as empresas demoram a absorver e, principalmente, internalizar novos paradigmas ou mudanças, como foi no caso da gestão de qualidade, passando para a gestão da responsabilidade social e agora da sustentabilidade.

Assim, entende que houve uma expansão de percepção, pois a qualidade expandiu a percepção da empresa para o cliente, possibilitando ampliar os horizontes, interagir com o mercado e toda a cadeia produtiva, clusters e arranjos produtivos locais. A qualidade não se

consequia somente na linha de produção, era preciso compartilhar com todos os agentes da cadeia produtiva, à montante e à jusante.

Já o termo Responsabilidade deriva de *res* – coisa – e *possibilidade*, ou equilíbrio. Pode ser traduzido pela busca de equilíbrio nas relações entre *stakeholders* (as diversas partes da sociedade com que a empresa se relaciona) seja na relação produção/conservação ambiental, e na dualidade cooperação/competição.

Uma das questões pontuadas pela autora é a discussão clássica acerca do papel da empresa frente ao acionista, no âmbito da governança corporativa, como o conflito entre o lucro imediato ou os resultados de longo prazo. Como citado por Lessa Brandão, coordenador do Centro de Pesquisas e Conhecimento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), “um dos dilemas existenciais da empresa é este: o acionista tem mais direito que o não acionista?”. Outra questão é a recente inclusão de critérios ambientais no Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), que na edição de 2006 passou a incluir “a capacidade de atuar como sistema vivo em ecossistema complexo” (SAFATLE, 2007, p. 23).

Vale ainda ressaltar que muitas empresas têm uma idéia distorcida sobre a questão da qualidade, marcada pela falta de percepção seja pela oferta de bens ou na prestação de serviços. Maria Ester de Freitas da FGV destaca, como exemplo a qualidade de atendimento como crítica, “por ser predominantemente eletrônico, além de ser um desastre, é uma falta de respeito ao consumidor” (*apud* SAFATLE, 2007, p. 23).

Assim, a sustentabilidade não deveria ser tratada apenas como ferramenta de gestão (ponto de chegada), mas como uma profunda mudança de paradigmas, como uma opção para o futuro, que envolve toda sociedade.

Ao avaliar sobre as razões que dificultam a adoção de novos paradigmas da sustentabilidade no *core business*, Paulo Durval Branco ressalta que,

De um lado, a visão sistêmica do mundo; de outro, o modelo mental das empresas que impera sob a lógica de Descartes – segundo a qual, mente, corpo, espírito e emoção estão em caixinhas separadas. As empresas seguem o modelo cartesiano reducionista e fragmentário. A visão de Descartes é de dominação da natureza pelo homem, a partir do momento em que o homem enxerga a natureza como o “outro” (Branco *apud* SAFATLE, 2007, p. 25).

Por fim, Safatle (2007) acredita existir um movimento de reconhecimento dos ativos da sustentabilidade no mercado, como as recentes compras do ABN Amro Bank e SERASA, que na sua opinião, poderiam ser fruto da mais pura coincidência ou a busca por modelos de gestão de sustentabilidade implementados com sucesso.

Paro e Boechat (2007) acreditam que a prática empresarial responsável só vai gerar retorno para os países que estabelecerem uma ação coletiva de toda a sociedade. Asseveram que os líderes empresariais “precisam entender a enorme responsabilidade que têm, uma vez que eles e seus liderados constituem a parte mais forte da sociedade, quer do ponto de vista econômico, quer do tecnológico ou educacional” (*apud* HSM Management, 2007, p.96).

Constata-se que o modelo de competitividade predominante não é o sustentável. Ou ainda, que este modelo de competitividade está em estágio inicial, entretanto, seu avanço depende de um grande esforço de articulação interinstitucional para produzir os resultados esperados pela humanidade.

Conforme os autores, “à luz da perspectiva transgeracional da sustentabilidade, o comportamento responsável tem uma visão de longo prazo”. Isto passa por modelos de gestão empresarial responsável e sustentável, cujos elementos são apresentados na figura 2.

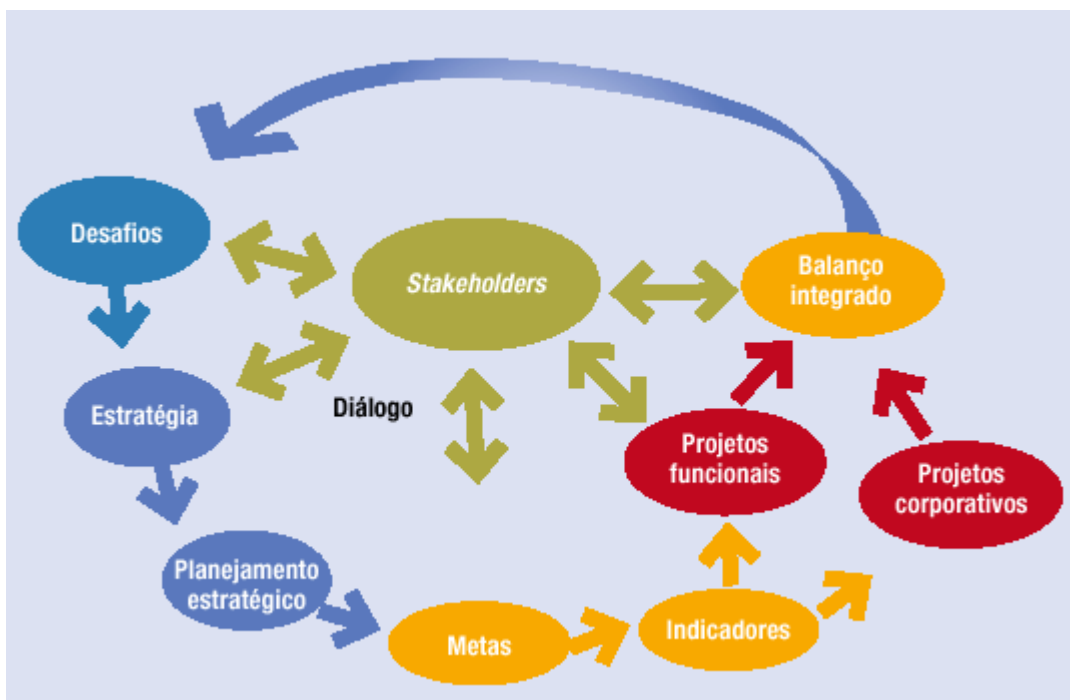


Figura 2. Elementos da gestão responsável para a sustentabilidade

Fonte: HSM Management, 2008, p. 90.

Os desafios globais associados a sustentabilidade, vistos a partir da ótica dos negócios, podem ajudar a identificar estratégias e práticas que contribuam para um mundo mais sustentável e a direcionar simultaneamente o valor ao acionista.

Para Hart (2004) o valor ao acionista se apresenta sob dois prismas, o interno que se preocupa com a inovação, reposicionamento e custos e o externo que lida com o caminho de crescimento e sua trajetória e ainda a reputação e legitimidade. Para os autores, este valor ainda está mensurado pelo custo e reputação. Mas entendem que no futuro, os valores serão a inovação e o caminho do crescimento (figura 3).



Figura 3. Dimensões-chave de valor para o acionista

Fonte: HART, 2004.

Para os autores são enormes as oportunidades para criar valor sustentável – riqueza ao acionista que, simultaneamente, leve em direção a um mundo mais sustentável – embora ainda não plenamente exploradas. O modelo de valor sustentável torna clara a natureza e a magnitude das oportunidades associadas ao desenvolvimento sustentável e cria dimensões de criação de valor para a empresa (figura 4).



Figura 4. Modelo de valor sustentável

Fonte: Hart, 2004.

De fato, este cenário desafiador e complexo, sugere que apenas algumas poucas empresas serão capazes de realizar atividades bem-sucedidas nos quatro quadrantes simultaneamente, principalmente aqueles que exigem os maiores esforços em termos de visão, criatividade e paciência.

Um crescimento econômico estagnado e modelos obsoletos de negócios apresentam formidáveis desafios para as empresas nos anos vindouros. Focar em melhorias incrementais para os produtos e negócios existentes é um importante passo; porém, negligenciar as oportunidades infinitamente maiores associadas à tecnologia limpa e aos mercados não atendidos na base da pirâmide econômica seriam consideradas ameaças. Pois, de fato, considerar o conjunto total dos desafios da sustentabilidade pode ajudar a criar valor ao acionista e representar um dos mais subestimados caminhos para um crescimento lucrativo no futuro.

E por fim, o autor destaca que “uma empresa sustentável é aquela que contribui com o desenvolvimento sustentável, gerando, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais – conhecidos como os três pilares da sustentabilidade” (HART, 2004, p.66).

Tachizawa (2007) afirma que o desafio deste milênio é o enfrentamento da questão ambiental por todos os agentes da sociedade, em função dos clientes que buscam organizações éticas, com imagem institucional alinhada a esta concepção.

O autor argumenta que a tendência de preservação ambiental no ambiente das organizações deve continuar de forma permanente e definitiva, pois os resultados econômicos passam a depender cada vez mais de decisões empresariais que considerem,

a) não há conflito entre lucratividade e a questão ambiental; (b) o movimento ambientalista cresce em escala mundial; (c) clientes e comunidades em geral valorizam cada vez mais a proteção ao meio ambiente; (d) a demanda e, portanto, o faturamento das empresas passa a sofrer cada vez mais pressões e a depender diretamente do comportamento de consumidores que enfatiza suas preferências para produtos e organizações ecologicamente corretos (TACHIZAWA, 2007, 23:24).

Ashley (2005) ao tratar do tema avalia que o grau de comprometimento das organizações em relação a estratégias adotadas para a gestão responsável pode ser compreendido por meio de respostas a três quesitos: gestão para quem, até que ponto e em que sentido.

O quesito um, corresponde à pergunta responsabilidade para quem, entende que o termo *stakeholders* é amplo o suficiente para ser incorporado à estratégia da empresa em seu processo de gestão, ou seja, todos os envolvidos, conforme quadro 5.

DIMENSÃO DE RELAÇÕES	PÚBLICO	DEFINE
de Produção Internas	Trabalho contratado, diretores da empresa, agentes financeiros, acionistas.	Quem faz o negócio da empresa
Político-Sociais	Estado, Sociedade civil organizada, famílias e comunidades.	Os que regulam e legitimam a atividade empresarial
<i>Core business</i> ou Objeto de negócios	Fornecedores, compradores/consumidores, Ciência & Tecnologia, ecossistemas.	Qual o negócio da empresa

Quadro 5. Público alvo (*Stakeholders*) para ações estratégicas

Fonte: Adaptado de Ashley, 2005.

Com relação ao quesito “responsabilidade até que ponto”, a autora traça um modelo em que responde aos quesitos por meio de desafios denominados de *desafios éticos*, graduados por *níveis* (quadro 6).

DESAFIO ÉTICO	NÍVEL
Cumprir a lei no que tange às normas legais existentes no contexto em que a empresa opera seus negócios e especificamente às relações com o público-alvo de sua estratégia de gestão	1
Atender as expectativas atuais do segmento de público-alvo a partir de vários veículos	2
Propor aspirações a ideais éticos, além das expectativas atuais de mercado, no sentido de mobilizar novos patamares nas relações negócio-sociedade para o público alvo.	3

Quadro 6. Desafios éticos das organizações

Fonte: Adaptado de Ashley, 2005.

A princípio, percebe-se que os principais vetores que mobilizam os desafios estão relacionados à informação, comunicação e conhecimento. A autora ressalta que tais capacidades requerem a existência de várias interfaces relacionadas ao marketing, assistência social, demandas jurídicas, enfim, da consciência do impacto social, econômico e ambiental gerados pela operação de negócios.

A sustentabilidade de uma estratégia de gestão da responsabilidade social corporativa precisa ser acompanhada de discursos e práticas favoráveis a tal estratégia tanto no mercado de capital e de crédito, quanto no de bens e serviços, assim como por políticas públicas que favoreçam a efetivação de um Brasil sustentável em termos econômicos, sociais e ambientais simultaneamente (ASHLEY, 2005, p.34).

O terceiro quesito que trata da “responsabilidade social em que sentido”, implica na operacionalização da gestão convergente, resultado da governança das relações negócio-sociedade, de natureza política, que tem como arcabouço os processos organizacionais: processo decisório e formação de estratégias; distribuição de recursos e poder; socialização; e sistemas de recompensa.

Portanto, busca mapear como a estratégia de gestão é efetivamente implementado processo organizacional, além da retórica e sua retroalimentação pelos desempenhos ambiental, social e econômico.

Para Vargas (2005) trata-se do princípio das responsabilidades comuns. Diferenciados dos Estados, já consagrado na Rio Eco 92 e na Convenção Quadro das Nações Unidas sobre mudanças de clima, pois procura conciliar a dimensão de equidade com o desafio de considerar a sustentabilidade como um valor partilhado ou compartilhado entre sociedades de diferentes estágios de avanço tecnológico e social.

Almeida (2007,p.230) resume os desafios empresariais em: lucratividade e comércio justo, sustentabilidade e gestão ambiental, bem-estar social e engajamento dos *stakeholders*, conforme documento do The Global Compact..O autor acredita, que “a ética nos negócios e a responsabilidade social corporativa ainda não adquiriram,de maneira consistente,a centralidade que tais questões exigem. Há muitas barreiras para adoção de um foco mais ético e responsável nas empresas”. Entretanto, o autor acredita que à medida que houver uma concorrência mais acirrada,os gestores se sentiram mais pressionados.

4. CONCLUSÕES

O artigo apresentou e discutiu sobre a implementação de processos de gestão sustentáveis nas empresas brasileiras por meio de pesquisas realizadas por diversas entidades e constatou que existe um hiato entre o discurso e a prática sustentável nas organizações pesquisadas.

Observou-se que o modelo de gestão tradicional ainda é adotado pelas empresas brasileiras na medida em que muitas ainda não internalizam em seu planejamento estratégico programas e ações sustentáveis que envolvam todos os públicos aos quais está associada.

Conclui-se portanto, que ainda existe uma distância entre o discurso e a prática sustentável, cuja reflexão torna importante a discussão para o enfrentamento desta questão e principalmente a articulação entre os vários agentes institucionais visando o ajustamento de políticas sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

_____. **Os desafios da sustentabilidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ASHLEY, Patrícia Almeida *et al.* **Ética e Responsabilidade Social nas Empresas**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BATISTA, Eliezer; CAVALCANTI, Roberto e FUJIHARA, Marco Antônio. **Caminhos da sustentabilidade no Brasil**. São Paulo: Terra das Artes, 2005.

BNDES. Disponível em www.bndes.gov.br. Acesso em 2008..

BRUNDTLAND, Gro. Nosso Desafio Comum. Entrevista. **Página 22**. n. 14. Rio de Janeiro: FGV, nov/ 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental nas empresas**. São Paulo : Atlas,1999.

DOSSIÊ EcoInovação. Sustentabilidade no Brasil. **HSM Management**. n.63. ano 11. vol.4. jul-ago 2007.

ETHOS. Disponível em www.ethos.org.br. Acesso em 2008.

FGV. Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. **Página 22**. Diversos números, 2007.

HART, Stuart L. e MILSTEIN, Mark B. Criando Valor Sustentável. **RAE**. 72, vol.3, n.2 , maio / jul 2004.

HSM. HSM Management on line. Disponível em : http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_63/A11N63N010.php?marcabusca=sustentabilidade#marcabusca. Acesso em janeiro de 2008.

MARCOVITCH, Jacques. **A sustentabilidade no Brasil e seus atores**. In: BATISTA, Eliezer; CAVALCANTI, Roberto e FUJIHARA, Marco Antônio. Caminhos da sustentabilidade no Brasil. São Paulo: Terra das Artes, 2005. p. 214:220.

MAY, Peter H.; LUSTOSA, Maria Cecília; VINHA, Valéria da. **Economia do Meio Ambiente**. Teoria e Prática. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ONU. *Brundtland Commission*. **Our Common Future**. Oxford University Press, 1987, p.43.

PARO, Roberta e BOECHAT, Cláudio. Desafios para a sustentabilidade e o planejamento estratégico das empresas. Belo Horizonte: **Fundação Dom Cabral**. Disponível em <http://ci.fdc.org.br/anexo/artigo/Desafios%20para%20a%20sustentabilidade.pdf>. Acesso em janeiro de 2008.

QUELHAS, Oswaldo Luiz. **The Natural Step**. Estratégia para a Sustentabilidade. Apostila. Disponível em CD-Rom. D:\Sistemas de Gestão\Sistema de Gestão - QT\The Natural Step. Niterói: UFF, 2006.

SACHS, Ignacy. Debate. **Página 22**. Rio de Janeiro: FGV, n.11, ago/2007, p. 26.

SAFATLE, Amália. Sustentabilidade S/A. **Página 22**. Rio de Janeiro: FGV, n.14, nov/2007, p. 18:27.

SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl. **The triple bottom line**. How today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success – and how can you too. San Francisco, California: Jossey-Bass, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 4. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

VARGAS, Everton Vieira. **A sustentabilidade como valor**. In: BATISTA, Eliezer; CAVALCANTI, Roberto e FUJIHARA, Marco Antônio. Caminhos da sustentabilidade no Brasil. São Paulo: Terra das Artes, 2005. p. 178:182.

VEIGA, José Eli da. Debate. **Página 22**. Rio de Janeiro: FGV, n.11, ago/2007, p. 26.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4.ed.
São Paulo: ATLAS, 2003.