





SUSTENTABILIDADE S/A, A NOVA CARA DAS EMPRESAS

OBRIGAÇÕES SOCIAIS E AMBIENTAIS
MUDAM AS CORPORAÇÕES E JÁ SÃO PARTE
DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO

PEDRO KUTNEY

Produzir, vender, lucrar – e ser sustentável. A primeira parte dessa equação já era de difícil resolução, mas a conta ficou ainda mais complexa nos últimos anos com a inclusão dos conceitos de sustentabilidade socioambiental. É o que o inglês John Elkington, festejado guru da responsabilidade social corporativa, convencionou chamar de “triple bottom line”, ou resultado triplo, composto de pessoas, planeta e lucro. Quer dizer que não basta mais só obter lucro. Será preciso ir além dele. Nenhuma organização no futuro poderá se sustentar só com números azuis no balanço, pois para chegar

a eles terão de mostrar também alguns dígitos pintados de verde – cor que representa a adoção de princípios sociais e ambientais à gestão. Sem isso, os balanços poderão ficar vermelhos muito em breve.

“O desempenho econômico é a primeira responsabilidade de uma empresa, sem a qual não se alcança a dimensão desejada como boa empregadora, boa cidadã, boa vizinha. Mas é cada vez mais claro que a estratégia econômica deve contribuir para o desenvolvimento econômico e social sem exaurir os recursos para o futuro.” Assim Cledorvino Belini, presidente do Grupo Fiat na América Latina, resumiu a convivência do lucro com a sustentabilidade, em editorial assinado por ele na revista “Mun-





**A ESTRATÉGIA
ECONÔMICA DEVE
CONTRIBUIR PARA O
DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO E
SOCIAL SEM EXAURIR
OS RECURSOS**

BELINI, presidente do Grupo Fiat na América Latina

do Fiat” de dezembro de 2009.

A consultoria AMCE Negócios Sustentáveis já prestou serviços a algumas das empresas mais evoluídas nesse campo no País, como Natura e Banco Real. Sérgio Esteves, sócio-diretor da AMCE, prevê que os conceitos de sustentabilidade vão mudar não só a vida das empresas, mas de todas as pessoas. “Não é algo privado, pertence a todos, porque afeta a todos”, diz. Ele avalia que as preocupações socioambientais vão se disseminar no tecido social e empurrar as corporações a adotar políticas cada vez mais complexas. “Estamos vivendo o fim de um ciclo econômico tradicional e migrando para outro, de baixa emissão de carbono e rearranjo de recursos naturais. O problema é que muitas empresas quebram nesses períodos, porque são obrigadas a fazer o que nunca fizeram antes. Vão ter de reinventar processos e materiais. É um momento de crise e oportunidade”, analisa Esteves.

Em seu livro “Do Global ao Local”, de 2005, o economista José Eli da Veiga afirma que a sustentabilidade socioambiental é “uma forte expressão utópica que veio para ficar”. Traduzindo: o que era utopia de ambientalistas e até de socialistas virou estratégia

de gestão e sobrevivência, que busca conciliar eficiência econômica, equidade social e equilíbrio ecológico. “É um novo modelo de gestão, porque os métodos tradicionais não são suficientes para sobreviver na realidade atual”, diz João Gilberto Azevedo, gerente de comunicação e mobilização do Instituto Ethos.

Pressões sociais por melhores condições de trabalho e renda, escassez de recursos naturais e degradação ambiental são fatores que obrigam as empresas a buscar a sustentabilidade

socioambiental como instrumento de sobrevivência. Por isso, segundo o Ethos, a responsabilidade socioambiental empresarial está se deslocando da periferia para o núcleo das estratégias corporativas. “A habilidade de se sustentar tem a ver com a habilidade de continuar a fazer negócios ao longo do tempo”, conceitua Ernesto Cavasin, sócio responsável pela área de sustentabilidade da consultoria PricewaterhouseCoopers (PwC). “O lucro vem com a otimização de pessoas e recursos. Por isso ser sustentável é fundamental para manter as fontes do lucro”, complementa.

BENEFÍCIOS

Mais do que um custo adicional às operações, adotar a sustentabilidade como guia de gestão também significa oportunidade de ganhos. Entre os principais estão: maior eficiência na utilização de recursos (com consequente redução de custos operacionais), necessidade de inovação constante (para fazer frente a exigências legais, sociais e de economia de recursos), planejamento e visão estratégica (tornando o futuro mais previsível e administrável), melhoria de imagem (o que atrai clientes), aumento da pro-

**EM ALGUNS CASOS,
PARA TER ACESSO A
LINHAS DE CRÉDITO
AS EMPRESAS SÃO
AVALIADAS PELO
SEU GRAU DE
SUSTENTABILIDADE**

HEINERMANN, sócio da área de sustentabilidade da consultoria KPMG





DELPHI: ações de sustentabilidade extrapolam os limites das fábricas

atividade (com maior engajamento dos empregados, pela identificação com causas que afetam a vida de todos) e aproximação com os públicos da companhia (identificando melhor as tendências de consumo).

E algumas corporações já descobriram esses benefícios, ainda que em diferentes níveis. “Não dá para generalizar. A sustentabilidade não se transformou em valor para todas as companhias, mas já é um conceito que afeta a maioria das operações internas, nos processos produtivos, e das externas, nos produtos”, avalia Alexandre Heinnermann, sócio da área de sustentabilidade da consultoria KPMG. Ele desta-

ca que esses conceitos já alteraram até o custo do dinheiro: “Em alguns casos, para ter acesso a linhas de crédito as empresas são avaliadas pelo seu grau de sustentabilidade. Quem é mais sustentável paga juro menor”.

Muitos conceitos de sustentabilidade socioambiental já chegaram – e para ficar – a boa parte das empresas no Brasil e no exterior. “Contudo, esses conceitos ainda não causaram mudanças profundas de comportamento”, diz Azevedo, do Ethos. Por exemplo, todos gostam da ideia de carros verdes, contudo, segundo pesquisas, poucos se preocupam em procurar por eles, e menos ainda

acreditam ser necessário pagar mais por tecnologias amigáveis ao meio ambiente. “Veremos saltos expressivos nesse sentido nos próximos anos”, prevê Azevedo.

NOVIDADE

Os conceitos de sustentabilidade ainda são muito novos, por isso demoram a ser absorvidos pelo tecido corporativo. “O grande desafio é começar a tratar a sustentabilidade de maneira sistêmica”, afirma Carlos Alberto Silva, gerente da área de sustentabilidade da KPMG. “As grandes corporações ainda tratam do tema de maneira departamental, para atender legislações. Ainda não é





PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA SUSTENTABILIDADE

- 3 Mais eficiência na utilização de recursos
- 3 Redução de custos operacionais
- 3 Aumento da produtividade
- 3 Inovação constante
- 3 Planejamento e visão estratégica
- 3 Ganho de imagem
- 3 Maior aproximação dos públicos da companhia (*stakeholders*)



O LUCRO VEM COM A OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS. POR ISSO, SER SUSTENTÁVEL É FUNDAMENTAL PARA MANTER AS FONTES DO LUCRO

CAVASIN, sócio responsável pela área de sustentabilidade da consultoria PricewaterhouseCoopers (PwC).

um princípio transversal na gestão da companhia”, avalia.

Cavasin, da PwC, compara a sustentabilidade com a tecnologia da informação: “Há cerca de 15 anos os computadores ficavam confinados na sala do CPD, onde poucos especialistas entravam. Hoje existem computadores espalhados em quase todas as mesas da companhia, todos pensam em informática e acessam a internet. O mesmo acontecerá com a sustentabilidade. Ela fará parte da consciência de todos nos próximos anos”.



O CONCEITO É
MUITO AMPLO,
CAUSA DIFICULDADE
DE INTERPRETAÇÃO
E A FALTA DE
CLAREZA DIFICULTA
A APLICAÇÃO

LETÍCIA, da Prada
Assessoria Empresarial



A consultora Leticia Costa, da Prada Assessoria Empresarial, avalia que as políticas de sustentabilidade são muito heterogêneas de empresa para

empresa porque cada uma tem visões diferentes do que isso seja. “O conceito é muito amplo, causa dificuldade de interpretação e a falta de clareza

dificulta a aplicação”, diz ela. Esteves, da consultoria AMCE, completa: “Cada um tem suas ideias sobre o tema. São verdades portáteis”.

Ainda que heterogêneos, é fato que os conceitos de sustentabilidade socioambiental estão se espalhando nas empresas, até porque muitas já aprenderam a ganhar com a ecoeficiência. “Redução de consumo ajuda a cortar custos, o que é obrigação de todo gestor”, destaca Leticia Costa. “A médio e longo prazo a gestão sustentável traz ganhos de economia e inovação, porque as restrições legais e ambientais obrigam a inovar, a adotar processos e materiais alternativos”, diz.

APLICAÇÃO

Usualmente, a sustentabilidade entra na vida das empresas pela porta da administração de riscos, para aten-

Cultive amigos virtuais

Reúna-se aos profissionais do setor automotivo no exclusivo network virtual promovido por Automotive Business. Você vai se surpreender com a novidade. Conheça melhor os amigos, poste vídeos e fotos e participe de bate-papos e fóruns de discussão, em grupos personalizados. Escolha o nível de exposição desejado! Divulgue os posts de seu blog, use links para notícias quentes e o calendário de eventos alimentado por todos. Cadastre-se agora! www.automotivebusinessnetwork.com.br

AUTOMOTIVEBUSINESS[®]
Network



A 3M TRATA DO ASSUNTO COM SERIEDADE E TEM POLÍTICAS CONSISTENTES NA ÁREA AMBIENTAL E SOCIAL

RIBEIRO, gerente de sustentabilidade e meio ambiente da 3M do Brasil

der a legislações ambientais e trabalhistas, e assim evitar passivos com multas e processos. Muito antes de se falar em sustentabilidade, a 3M, por exemplo, adotou em 1975 o programa 3P: “Prevenção da Poluição se Paga”. Em uma leitura livre, pode-se dizer que deixar de poluir evita prejuízos. Mas também gera ganho. Desde a criação do 3P, segundo a 3M foram implementados 8,1 mil projetos que evitaram a emissão de 1,1 milhão de toneladas de poluentes. Ao mesmo tempo, a redução no consumo de re-

ursos garantiu a economia de US\$ 1,37 bilhão no mesmo período.

“Atender à legislação não é mais do que obrigação. O que vai além da lei se transforma em oportunidade para a empresa”, diz Klaus Wagner Acerbi, gerente de segurança, saúde e meio ambiente da Delphi Automotive Systems. Como exemplo disso, ele cita a diminuição de 40% no envio de resíduos da empresa para aterros, com benefícios ambientais e sociais: só na fábrica de chicotes elétricos de Espírito Santo do Pinhal (SP) 37 famílias se

sustentam com a venda de 30 toneladas por mês de materiais recicláveis colhidos na unidade.

“Sustentabilidade contamina como vírus”, afirma Acerbi. De fato, o caráter agregador e cooperativo das políticas corporativas de responsabilidade socioambiental tem o efeito de unir pessoas em prol de causas comuns, o que eleva a identificação dos empregados com a empresa e aumenta sua produtividade. E essa “contaminação” muitas vezes atravessa os portões da empresa. Funcionários da Delphi no Brasil, por exemplo, desde 2003 já deram palestras sobre preservação ambiental para cerca de 15 mil crianças da rede pública de ensino nas cidades onde a empresa mantém unidades.

A prática da responsabilidade empresarial socioambiental traz, ao mesmo tempo, benefícios interiores e exteriores. “Nossos funcionários demonstram orgulho por fazer parte de uma empresa que se preocupa e investe em ações e programas em favor do meio ambiente. Muitos participam com ideias e projetos”, conta Ricardo Ribeiro, gerente de sustentabilidade e meio ambiente da 3M do Brasil. “E externamente, entre os nossos clientes, percebemos posições favoráveis, pois sabem que a 3M trata do assunto com seriedade e tem políticas consistentes na área ambiental e social.”

“A economia verde certamente significa uma grande oportunidade de prosperidade econômica, pois não há dúvidas que os produtos ambientalmente corretos serão muito mais valorizados pelo mercado, até mesmo pela maior restrição aos produtos nocivos ao ambiente”, afirma Windson Paz, diretor de qualidade da Fiat América Latina e responsável pelo Comitê de Desenvolvimento Sustentável da empresa. Nesse cenário, melhor aproveitar os benefícios dessa nova era – para não ter de pagar por seus prejuízos. n

CUMPRIR A LEI É OBRIGAÇÃO. É O QUE VAI ALÉM DELA QUE SE TRANSFORMA EM OPORTUNIDADE PARA A EMPRESA



ACERBI, gerente de saúde, segurança e meio ambiente da Delphi



SETOR AUTOMOTIVO NA VITRINE DA SUSTENTABILIDADE

PADRÕES ESTÃO CRESCENDO, MAS AS
EMPRESAS FAZEM MENOS NO BRASIL DO
QUE EM SEUS PAÍSES DE ORIGEM

O setor automotivo entrou na vitrine da sustentabilidade, pois seus produtos estão diretamente ligados à queima de combustíveis fósseis e deixam grandes pegadas de carbono por onde passam, contribuindo para o processo de aquecimento global. A indústria automobilística mundial foi cobrada a prestar contas e apresentar alternativas de mobilidade mais sustentáveis e amigáveis ao meio ambiente. Seja por força de legislações cada vez mais apertadas, ou da conscientização cada vez maior da sociedade, o fato é que a sustentabilidade socioambiental virou condição de sobrevivência para todo o segmento econômico.

As multinacionais do setor automotivo costumam seguir em boa medida políticas globais de sustentabilidade. Mas também fazem adaptações locais. No caso do Brasil, os padrões avançaram bastante. Principalmente na última década, os produtos melhoraram (especialmente em termos de emissões) e os processos industriais foram modernizados, mas as subsidiárias aqui ainda fazem menos do que as matrizes na Europa, Estados Unidos e Japão – a começar pela falta de transparência no desempenho financeiro, um componente importante

dos indicadores de sustentabilidade de qualquer empresa. Só a Fiat divulga balanço próprio no País, as outras montadoras escondem no balanço mundial os resultados regionais.

Por conta dessa falta de transparência, nenhuma empresa automotiva está listada no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa, embora muitas das matrizes integrem, na Bolsa de Nova York, o Dow Jones Sustainability World e o Dow Jones Sustainability STOXX, onde estão listadas as corporações que se destacam no âmbito econômico-financeiro, ambiental e social. Também não há representantes do setor no Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), braço brasileiro do World Business Council for Sustainable Development.

“A falta de transparência é uma característica de multinacionais fora de suas próprias sedes”, avalia João Gilberto Azevedo, gerente de comunicação e mobilização do Instituto Ethos. “Na França era até permitido lançar pagamento de subornos como des-





NÃO SE CONSERTA
O PLANETA POR
DECRETO, E
NEM SE IMPÕE A
CONSCIÊNCIA
ECOLÓGICA DA
NOITE PARA O DIA

PAZ, diretor de qualidade da Fiat América Latina e responsável pelo Comitê de Desenvolvimento Sustentável

pesa operacional em outros países. Agrotóxicos proibidos em países desenvolvidos continuam a ser vendidos aqui”, exemplifica. Azevedo ressalta que só a maior conscientização, e consequente pressão, da sociedade vai nivelar para cima os padrões de responsabilidade socioambiental das empresas no Brasil.

EFICIÊNCIA ESCONDIDA

Outro exemplo de falta de transparência no setor automotivo nacional são os níveis de consumo e de emissões dos carros brasileiros. Na Europa esses dados já são usados como argumento de venda. Aqui as montadoras procuram não fazer publicidade disso. Para descobrir se o consumidor brasileiro tinha informações suficientes para comprar os carros mais econômicos e menos poluentes, em 2009 o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec) fez uma pesquisa com as dez marcas mais vendidas do mercado. O Idec não conseguiu encontrar essas informações sobre consumo e emissões em nenhum dos serviços de atendimento (SAC) das montadoras pesquisadas, tampouco em seus *websites* ou concessionárias. Com o intuito de promover a efi-

ciência energética dos veículos leves vendidos no Brasil, em 2008 o Inmetro lançou o Programa de Etiquetagem Veicular que, por meio de um selo com notas de A a E, indica os carros mais econômicos em cinco categorias. Com adesão voluntária, dois anos depois apenas seis marcas (das 30 comercializadas no País) entraram no programa. Mesmo assim, Fiat, Volkswagen, Renault, Honda, Toyota e Kia entregaram este ano para as medições do Inmetro só 31 dos modelos que fabricam – e nenhuma quis dar publicidade ao selo,

como acontece com os eletrodomésticos nas lojas. Apesar de os resultados estarem disponíveis no site do Inmetro, os consumidores não encontram o selo de eficiência energética colado no parabrisa dos veículos nas concessionárias – talvez porque só sete dos modelos tenham sido avaliados com nota A.

Esse passo atrás do Brasil é explicado pela falta de demanda social. “Não se conserta o planeta por decreto, da mesma forma que não se impõe a consciência ecológica da noite para o dia. O processo de conscientização é lento, mas certamente será acelerado por medidas de restrição provocadas pela questão ambiental”, diz Windson Paz, diretor de qualidade da Fiat América Latina e responsável pelo Comitê de Desenvolvimento Sustentável da empresa.

Em países onde a conscientização da população em torno das questões ambientais é maior, os clientes cobram produtos mais verdes. Mas mesmo na civilizada Europa essa conscientização ainda engatinha. Segundo uma pesquisa feita na Alemanha, em 2007, pela consultoria PricewaterhouseCoopers, nenhum dos consumidores ouvidos consideraram mudar seus hábitos de usar veículos por causa de problemas ambientais, 30% deles



NA FRANÇA ERA ATÉ
PERMITIDO LANÇAR
PAGAMENTO
DE SUBORNOS
COMO DESPESA
OPERACIONAL EM
OUTROS PAÍSES

AZEVEDO, gerente de comunicação e mobilização do Instituto Ethos



TODAS AS MONTADORAS INSTALADAS NO PAÍS ESTÃO DESENVOLVENDO MOTORES MAIS EFICIENTES

FERREIRA, diretor do Comitê de Veículos Leves do Congresso SAE Brasil 2010



só mudariam por força da lei, 69% não consideram o carro híbrido uma opção, 10% só comprariam se fosse pelo mesmo preço de um automóvel comum e 21% aceitariam pagar mais – ainda assim, 11% pagariam até o teto de 2 mil euros.

“É uma questão de educação e de política de preços, mas os consumidores brasileiros estão sim solicitando cada vez mais esse valor, tanto que todas as montadoras instaladas no País estão desenvolvendo motores mais eficientes”, diz Fábio Ferreira, diretor do comitê de veículos leves do Congresso SAE Brasil 2010.

EMISSIONES

Apesar das exigências estarem abaixo das dos países desenvolvidos, pelo lado dos produtos, em alguns aspectos da sustentabilidade a indústria automotiva brasileira evoluiu e até se sobressai em relação ao resto do mundo. A motorização de pequeno porte da maioria dos veículos e a matriz energética veicular mais limpa e renovável, sustentada pela larga utilização do etanol (puro ou misturado à gasolina), são fatores que elevam a eficiência dos carros brasileiros e mitigam os efeitos negativos da frota antiga e po-

lvente, que usa combustíveis fósseis com altos índices de poluentes, como o enxofre.

“A tecnologia flex não foi motivada por razões de sustentabilidade, mas serve muito bem à causa e coloca o Brasil em posição de liderança nessa questão”, avalia a consultora Letícia Costa, da Prada Assessoria. Graças em parte ao uso de etanol, em termos de emissões veiculares o País se encontra em posição relativamente confortável. O transporte terrestre responde hoje por apenas 6% das emissões de gases de efeito estufa no País, de acordo com um levantamento da consultoria McKinsey publicado em 2009.

Segundo o estudo, até 2030 esse percentual mudará pouco e poderá chegar a 7% de todo o CO₂ emitido, considerando o uso estimado de 46% de álcool nos motores ciclo Otto e de 5% de biodiesel. Ou seja, o salto esperado de quase 100% da frota brasileira nos próximos 20 anos, para perto de 50 milhões de veículos em circulação, não causará impacto significativo nas emissões, devido à maior penetração dos biocombustíveis e às melhorias tecnológicas que estão no horizonte, entre elas o desenvolvimento de motores mais eficientes, redução de peso

com uso de materiais leves, diminuição do arrasto aerodinâmico e pneus com baixa resistência de rolamento.

Assim, sem muito esforço tecnológico, a indústria automotiva brasileira já consegue produzir veículos mais sustentáveis. Segundo dados da Cetesb, em média os carros a gasolina novos emitem cerca de 190 gramas de CO₂ por quilômetro rodado, e os a álcool, 160 g/km – o combustível puro produz queima mais limpa. Isso sem considerar que a própria lavoura de cana-de-açúcar reabsorve quase 90% do CO₂ emitido pela queima do etanol. A título de comparação, os países da União Europeia têm meta de atingir a emissão média de 130 g/km até 2015. “O Brasil está em um bom caminho na redução de emissões, mas não podemos ficar parados, esse ritmo deve ser acelerado, porque há muito espaço para melhorar”, resume Ferreira, da SAE.

Nos Estados Unidos e na Europa os governos deram incentivos às vendas de automóveis na fase mais aguda da crise econômica de 2009, mas cobraram de volta investimentos no desenvolvimento de alternativas de mobilidade menos poluentes. No Brasil, o desconto no IPI foi concedido sem contrapartidas. “É bom lembrar que aqui foi dado abatimento no menor dos impostos que incidem sobre os veículos, enquanto nos países desenvolvidos chegou-se a dar dinheiro a quem trocasse de carro”, pondera Letícia Costa. Ainda assim, especialistas são unânimes em afirmar que falta ao País uma política de incentivo ao desenvolvimento de tecnologias sustentáveis.

“Já existem leis de incentivo à cultura e ao esporte. Por que não fazer o mesmo para incentivar a adoção de práticas socioambientais”, pergunta Ernesto Cavasin, sócio responsável pela área de sustentabilidade da consultoria PricewaterhouseCoopers (PwC). Boa pergunta, que aguarda uma resposta sustentável. (PK) n