



Cadernos de Governança

Guia de Sustentabilidade para as Empresas

Minuta para consulta pública – sujeita à revisão.
Não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisões.

Também disponível no *website*: www.ibgc.org.br

Sugestões podem ser enviadas até 05/10/2007
pelo e-mail: gese@ibgc.org.br e devem conter:

- (i) a identificação do trecho do Guia (página e item);
- (ii) redação sugerida e
- (iii) explicação dos motivos da sugestão.

São Paulo, 14 de setembro de 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 e Ricardo Veirano

Secretária Geral

Heloisa Bedicks

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o site www.ibgc.org.br.

Para se associar ao IBGC ligue para: (11) 3043-7008.

xxxg 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 x).

xpx.

ISBN: [registro na Biblioteca Nacional]

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

CDD – xxx.xx

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 *staff* do IBGC, que proporcionou apoio para as atividades do GESE, e à Cristine Zanarotti Prestes Rosa, que além de secretariar os trabalhos, também colaborou no conteúdo do documento.

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

Carlos Eduardo Lessa Brandão*
Cibele de Macedo Salviatto
Cláudio Pinheiro Machado Filho
Fernando Foz Macedo
Heloisa Bedicks
Homero Luís Santos**
Leonardo Viegas
Paulo Bellotti
Paulo Conte Vasconcellos
Paulo Vanca
Ricardo Pinto Nogueira
Roberto Sousa Gonzalez
Rogerio Gollo
Rogério Marques
Sandra Guerra
Simone de Carvalho Soares

Não-associados

Alvaro Pureza
Antônio Carlos Simas
Aron Belinky
Christina Carvalho Pinto
Clarissa Lins
Diva da Paz
Elisabeth Lerner
Fabio Feldmann
Giovanni Barontini
Luciana Brenner
Marina Schurr
Patricia Sogayar
Tarcila Reis Ursini

* Coordenador do Centro de Pesquisas e Conhecimento do IBGC

** Coordenador do GESE

Índice

| | |
|--|----|
| Prefácio | 05 |
| Apresentação | 06 |
| 1. Contextualização | 07 |
| 1.1. A situação global e o impacto nas empresas | 07 |
| 1.2. A conexão com as Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC..... | 07 |
| 2. Conceitos | 08 |
| 2.1. Sustentabilidade | 08 |
| 2.2. Sustentabilidade nas empresas | 09 |
| 2.2.1. Uma abordagem para se fazer negócios | 09 |
| 2.2.2. Intangíveis e Externalidades | 10 |
| 2.3. Sustentabilidade e o valor econômico da empresa | 10 |
| 2.3.1. Impacto na reputação e na licença para operar | 11 |
| 2.3.2. Correlação entre a sustentabilidade e o valor econômico | 12 |
| 3. Os estágios da sustentabilidade nas empresas | 13 |
| 3.1. Os cinco estágios | 13 |
| 3.2. Mudanças de estágio | 14 |
| 4. Aplicação | 14 |
| 4.1. Sustentabilidade nas definições institucionais e na estratégia | 14 |
| 4.1.1. Inserção nas definições institucionais | 14 |
| 4.1.2. Conexão com a estratégia | 15 |
| 4.2. Sustentabilidade e as operações | 15 |
| 4.2.1. Conexão com as operações | 15 |
| 4.2.2. Metas e acompanhamento dos resultados | 16 |
| 4.2.3. Recompensa (remuneração) | 16 |
| 4.3. Sustentabilidade na Governança Corporativa | 17 |
| 5. Anexos | 18 |
| 5.1. Histórico recente da sustentabilidade | 18 |
| 5.2. O <i>Triple Bottom Line</i> (TBL) e o modelo dos cinco capitais | 20 |
| 5.3. Ferramentas de adesão e de monitoramento | 22 |
| 6. Referências | 25 |
| 7. Glossário | 26 |



Prefácio

[A ser preparado]



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**.

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 das suas funções, contribuindo para aprimorar o desempenho das empresas, gerar maior confiança dos investidores e, conseqüentemente, propiciar maior fluidez de recursos para as empresas.

Os Cadernos de Governança 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 Pesquisa e Conhecimento do IBGC para este fim. Os Grupos de Estudos permitem a participação de convidados, não necessariamente associados ao Instituto.

O presente **Guia de Sustentabilidade para as Empresas** (Guia) 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 a filosofia e à estratégia das organizações. Trata-se de esforço para a internalização dos novos conceitos e ferramentas nos processos de gestão, de modo a subsidiar um processo de tomada de decisão contemplando os aspectos econômico-financeiros, socioambientais e os interesses dos diversos *stakeholders*, no curto e longo prazo.

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

Este documento 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 vantagem competitiva no curto prazo. Numa perspectiva mais ampla, entende-se que o desconhecimento destes temas será inadmissível para as organizações com visão de longo prazo.

1- Contextualização

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 civilização¹.
- c) Para as empresas, essas cobranças podem ser encaradas como fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva, ao invés 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 eco-eficiência, partindo para a redesenho de produtos e serviços e para a reavaliação de sua forma de gestão e de seus modelos de negócio.
- 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 de mercado. Para isso é necessário desenvolver uma visão de mundo que vá além de uma visão de mercado financeiro. Trata-se da constatação de que a empresa faz parte da sociedade que, por sua vez, está inserida no meio-ambiente, formando um sistema integrado.

1.2- Conexão com as Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC

- a) O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC se baseia em quatro princípios básicos: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.
- b) Os quatro princípios estão presentes em diversos aspectos valorizados 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 afetar o valor econômico da empresa.
- c) De acordo com o último 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.

¹ Ver Relatório Planeta Vivo - <http://assets.panda.org/downloads/lpr2006portuguese.pdf>

- d) Pelos seus benefícios diretos na gestão e por facilitar o acesso ao capital, a governança corporativa vem sendo assimilada rapidamente pelas empresas e, por isso, pode funcionar como uma porta de entrada para a sustentabilidade no ambiente corporativo.

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.²
- 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 utilizada nesse documento está associada à qualidade das relações entre pessoas e grupos na sociedade, sendo o nível de confiança um fator essencial. O capital social³ está associado ao grau de estabilidade social e prosperidade e é fundamental na busca da sustentabilidade.
- d) O termo 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 através do qual a atuação humana no meio ambiente deve ser avaliada.
- 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 três condições básicas pelos quais a sociedade pode tornar-se insustentável, ou seja, inviabilizar seu próprio futuro: o aumento sistemático da concentração na natureza de substâncias extraídas da crosta terrestre; o aumento sistemático da concentração na natureza de substâncias produzidas pela sociedade e o enfraquecimento sistemático da diversidade biológica e dos ciclos de sustentação dos processos naturais. Uma quarta condição, que motiva as três anteriores, envolve a atitude corrente de grande parte da sociedade em evitar assumir responsabilidade pela humanidade como um todo, pois em uma sociedade sustentável as pessoas não estão submetidas a condições que sistematicamente minam suas capacidades de ir ao encontro de suas necessidades.⁴

² Ver Pegada Ecológica, no glossário.

³ 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).

⁴ Ver The Natural Step, no glossário.



- f) 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 retro-alimentação que amplifica os efeitos iniciais.

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 a empresa não sobrevive. Entretanto, tem-se tornado imperioso para a qualidade de 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 ao mesmo tempo em que se preserva a integridade ambiental para as gerações atuais e futuras e se constroem relacionamentos mais harmoniosos na sociedade, resultando numa reputação positiva e sólida.
- 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 na criação de valor pela empresa, proporciona maior probabilidade de continuidade do negócio (longevidade) ao mesmo tempo em que 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, respondendo às novas demandas da sociedade nas questões ambientais, de justiça social e 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 clientes, fornecedores, empregados, legisladores e comunidades envolvidas, 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 se beneficiar estrategicamente desse fato.
- h) Ainda existe uma certa sobreposição quanto às diversas definições de termos que se referem, em maior ou menor grau, com o 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 devem apresentar uma relação clara com o objeto social da empresa ou contribuir de forma claramente identificável para o valor do negócio. Caso contrário, podem se caracterizar como um problema de governança corporativa, pois os administradores estariam extrapolando os seus mandatos.⁵

2.2-2. Intangíveis e Externalidades

- a) A perspectiva da sustentabilidade levará a empresa a situações onde encontrará dificuldades para quantificar determinados impactos decorrentes de sua atuação no que diz respeito à sua contabilização (intangíveis), ou à sua valoração econômica (externalidades).
- b) Ativos intangíveis são direitos, sem representação física, que dão à empresa uma posição exclusiva ou preferencial no mercado, ou seja, contribuem para o valor econômico da empresa. 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, não podem ser 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 que não participaram da mesma. Ou seja, decorrem de atividades que envolvem a imposição involuntária 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 ou negativas.
- d) Muitos dos serviços ambientais e benefícios do capital social são externalidades, ou seja, a empresa se beneficia, mas não paga por eles, o que induz ao uso insustentável.
- e) A responsabilidade pelas externalidades geradas pela empresa coloca a ética de negócios numa perspectiva comportamental com enfoque mais abrangente, ou mesmo global, com impacto na sua reputação.

2.3- Sustentabilidade e o valor econômico da empresa

- 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 suas chances de se manter 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 nas demonstrações. Um exemplo é a reputação da empresa, com impacto na capacidade de geração de receita, atual e futura.

⁵ Ver Porter e Kramer (2006) para uma abordagem estruturada voltada para a estratégia empresarial.

- c) Situações envolvendo a sustentabilidade nas empresas se refletirão, mais cedo ou mais tarde, nas demonstrações contábeis, no valor econômico e no valor de mercado da empresa.
- d) As receitas, os custos e despesas, os investimentos e o 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.
- e) Os aspectos intangíveis, incluindo as externalidades, podem gerar impactos (positivos ou negativos) nos direcionadores de valor, tais como:
 - i) **Receitas:** reação da base de clientes à postura da empresa com relação às demandas crescentes da sociedade; identificação de oportunidades de mercado a partir de um maior entendimento das partes interessadas; antecipação de mudanças no ambiente regulatório; eco-eficiência 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.

2.3-1. Impacto na reputação e na licença para operar

- a) A medição dos resultados econômico-financeiros tem sido a principal preocupação das empresas, traduzida em vários indicadores tangíveis tais como o retorno sobre o investimento, crescimento das receitas, aumento de margens de lucro, 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 consequência do conjunto de ações e da postura da empresa ao longo do tempo.
- c) A adoção de uma postura responsável pelas empresas proporciona, ao longo do tempo, ganhos tangíveis como a redução de custos e o aumento de competitividade. Práticas responsáveis produzem estímulos adicionais para melhorias internas tais 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 das atividades da empresa por partes da sociedade.

É nessa última que reside um novo foco de atenção dos administradores e gestores, para cultivar esta licença ou evitar correr o risco de desgaste ou perda.

2.3-2. Correlação entre a sustentabilidade e o valor econômico

- a) Ao considerar aspectos ambientais e interesses das partes interessadas de forma abrangente, a empresa se permite estabelecer uma agenda estruturada de questionamentos referentes ao processo de identificação de riscos e de 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 matriz⁶, permitindo:
 - i) A determinação dos critérios para ações correlacionando sustentabilidade e variáveis de negócio;
 - i) A priorização das ações em função da estratégia;
 - ii) Apoio na escolha de indicadores para gestão.
- c) Na figura 1, 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 de seu impacto nos negócios.

| Resultados / Ações | | 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 dos Ativos | | | | |
| | Acesso ao capital (Investimentos) | | | | |
| | Gestão de riscos | | | | |
| Intangíveis | Licença para operar | | | | |
| | Capital humano | | | | |
| | Marca | | | | |
| | Reputação | | | | |

⁶ Inspirada na Matriz "Developing Value" (Criando Valor), elaborada conjuntamente pelo IFC, SustainAbility e Instituto Ethos.

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 frequência de disponibilização de informações socioambientais seja a mesma dos relatórios contábeis.

3- Os estágios da sustentabilidade nas empresas⁷

3.1- Os cinco estágios

- a) 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 se coloca contra qualquer regulamentação neste sentido, pois representariam gastos adicionais;
 - ii) **Cumprimento legal:** 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 tratadas como custos e a sustentabilidade é tratada “da boca para fora”;
 - iii) **Além do cumprimento legal:** empresa apresenta postura proativa, percebendo que pode economizar custos através de iniciativas de eco-eficiência 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, ao invés de institucionalizadas;
 - iv) **Estratégia integrada:** a empresa se redefine 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 através de iniciativas diferenciadas que beneficiam suas partes interessadas. Ao invés 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 se beneficia das iniciativas de sustentabilidade;
 - v) **Propósito & paixão:** a empresa adota as práticas de sustentabilidade porque entende que não faz sentido uma empresa contribuir para um mundo

⁷ Ver Willard (2005).

insustentável. As iniciativas de sustentabilidade não chegam ao conselho de administração, mas emanam do mesmo.

3.2- Mudanças de estágio

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

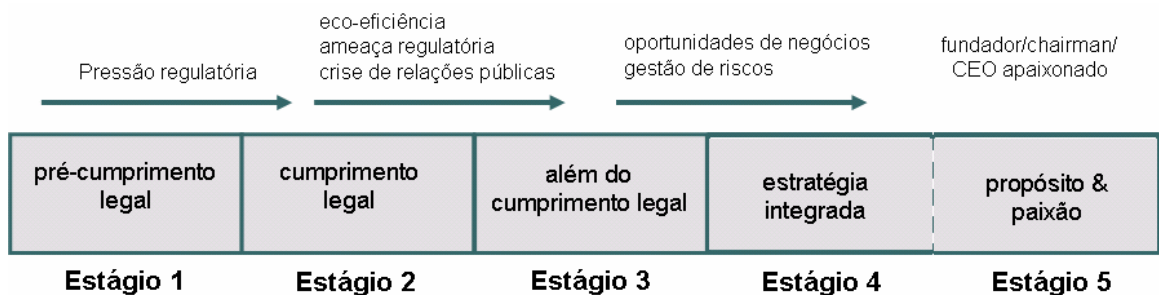


Figura 2: Os estágios da sustentabilidade.

- b) **Passagem para o estágio 4:** trata-se de uma transformação e não de uma transição, que ocorre através 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 se beneficiar 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 empresas do estágio 4 "passam a adotar as práticas de sustentabilidade para que sejam empresas de sucesso", as empresas do estágio 5 "são empresas de sucesso pelo fato de terem adotado as práticas de sustentabilidade".

4- Aplicação

4.1- Sustentabilidade nas definições institucionais e na estratégia

4.1-1- 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 de conduta da organização deve ser instrumento de orientação para a administração, e de comunicação para a sociedade, sobre a decisão da empresa 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.

4.1-2- 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 se aplicam ao modelo de gestão, dos quais devem fazer parte, e não somente à atividades periféricas.
- c) A presença dos preceitos da sustentabilidade nas estratégias de negócio deve privilegiar o aproveitamento de oportunidades de capitalizar valor econômico de longo prazo para a 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 no longo prazo.
- e) 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), através de mecanismos formais constantes em contratos ou acordos de parceria.

4.2- Sustentabilidade e as operações

4.2-1- 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 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. Estas externalidades devem ser equacionadas considerando-se tanto as expectativas das partes interessadas, internas à empresa ou localizadas no entorno econômico e social dos negócios (fornecedores, clientes, consumidores, mercado financeiro, comunidades, governos e sociedade em geral), como os impactos no meio ambiente e nas gerações futuras.



- d) Os tópicos de sustentabilidade contratados ou acordados com integrantes da cadeia produtiva devem ser monitorados com vistas a assegurar seu alinhamento com as práticas socioambientais da empresa.

4.2-2- 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 se limitar à verificação da realização das ações propostas e à veracidade quanto à alocação de recursos, mas também aos resultados efetivamente obtidos face aos objetivos.
- b) É necessário dispor de indicadores que permitam quantificar e especificar a prática efetiva das dimensões da sustentabilidade contidas nas estratégias e nos 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).

4.2-3- Recompensa (remuneração)

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

- 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.

4.3- 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, viabilizando a liderança necessária 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 cotidiano da organização até que o tema se mescle naturalmente com as atividades ligadas à estratégia e às operações.
- d) Deverá ser dada ênfase à capacitação dos conselheiros de administração nos temas relevantes para a inserção da sustentabilidade na organização.
- e) 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 prazo.
- f) 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.⁸

⁸ Ver Anexo 5.3.

5- Anexos

5.1- 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 1970 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"⁹, 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 se deve, principalmente, ao uso de gases CFC (clorofluorocarbono). Nessa 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, produtores 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"¹⁰, 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 as suas próprias necessidades".

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,

⁹ Ver Meadows e outros (1972).

¹⁰ Ver CMMAD (1988).

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 texto do Protocolo de Kyoto no seio da Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas. Trata do tema aquecimento global e das mudanças climáticas, causado 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 vinda 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 dar 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 o desenvolvimento sustentável global. A Carta da Terra, aprovada pela ONU em 2002, busca a mesma abrangência da Declaração Universal dos Direitos Humanos no que se refere à sustentabilidade, equidade e justiça.

Quanto ao mercado financeiro, vêm sendo desenvolvidas diversas iniciativas que relacionam o acesso ao capital a um maior alinhamento por parte das empresas com a sustentabilidade. Podem ser destacadas algumas iniciativas referentes aos financiadores de dívida (crédito), institucionais, relacionadas a relatórios, índices de bolsas de valores e até mesmo contadores. A seguir, uma lista de iniciativas, algumas listadas no item 5.3, com os respectivos links para consulta.

Provedores de dívida

Princípios do Equador

www.equator-principles.com/principles.shtml

Investidores Institucionais / Organismos Multilaterais

PRI – Princípios para o Investimento Responsável

www.unpri.org/principles/portuguese.php

Governança Climática: The Carbon Disclosure Project (CDP)

www.cdproject.net

Governança Corporativa e mudanças climáticas

www.ceres.org/pub/docs/Ceres_corp_gov_and_climate_change_sr_0306.pdf

Ligando o valor da empresa à temas Ambientais, Sociais e de Governança (ESG)

www.unepfi.org/fileadmin/documents/show_me_the_money.pdf

Relatórios

Relatórios de Sustentabilidade: Global Reporting Initiative (GRI)

www.globalreporting.org

Índices de bolsas de valores

Índice de Sustentabilidade Empresarial "Questionário 2006", Bovespa (ISE)

www.bovespa.com.br/Mercado/RendaVariavel/Indices/FormConsultaApresentacaoP.asp?Indice=ISE



Contadores

Sustentabilidade e contabilidade

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

5.2- O *Triple Bottom Line* (TBL) e o modelo dos cinco capitais¹¹

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*) se baseiam 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 a partir da qual são gerados os resultados (*bottom lines*) e se situam sob o guarda-chuva da *accountability* (prestação de contas) organizacional. Esta 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 se refletem no resultado social e o capital natural se relaciona 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 eles fossem equivalentes (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. Os cinco capitais 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 estas distinções são úteis para as organizações, particularmente quando estão criando uma visão e princípios para atuar alinhadas com o desenvolvimento sustentável.

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

¹¹ Baseado em GRI (2002), SIGMA (2003) e Oakley e Buckland (2004).

Esta é uma versão preliminar e está sujeita a revisão após os comentários recebidos durante a consulta pública, de 14 de setembro à 05 de outubro de 2007

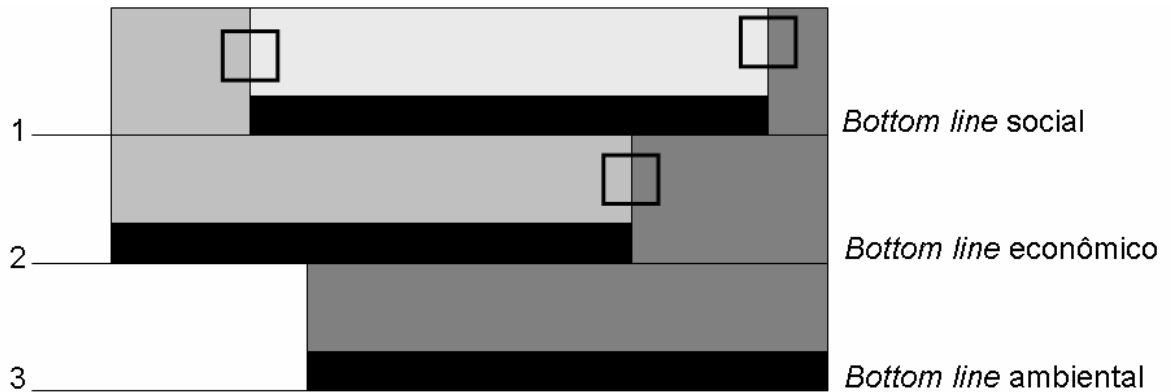


Figura 3: o *Triple Bottom Line* (TBL)
Fonte: Elkington (1998)

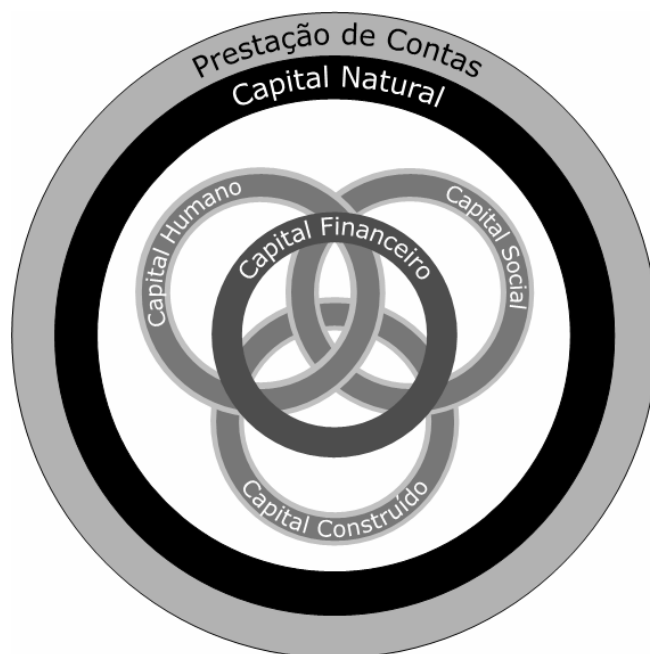


Figura 4: O modelo dos cinco capitais
Fonte: SIGMA (2003)

5.3- Ferramentas de adesão e de monitoramento¹²

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.

- a) **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.

- b) **Baseadas em desempenho:** concentram-se no que a organização efetivamente faz. Podem variar desde metas específicas até listar indicadores em relação aos quais a organização deveria se comparar, em seguida levantando o desempenho histórico contra uma referência externa.
 - i) Vantagens: ajudam a prover transparência sobre o que a organização está alcançando.
 - ii) Desvantagens: dificuldade no estabelecimento de metas sensíveis ao contexto de cada organização. Com escopo mais estreito, podem deixar de fora aspectos importantes.

- c) **Baseadas em processos:** descrevem processos que a organização deveria seguir para melhorar seu desempenho. Embora o desempenho não seja diretamente endereçado, 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.

- d) **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 se aferir o desempenho.

A seguir, uma lista com alguns exemplos de iniciativas, seguidas de fontes para consulta¹³.

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

http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/Codigo_IBGC_3_versao.pdf

¹² Ver: Oakley e Buckland (2004), Leipziger (2003) e Ethos (2004).

¹³ Ver também: Guia de Compatibilidade de Ferramentas

http://www.ethos.org.br/Uniethos/ferramentas_gestao/guia_compatibilidade.htm e Leipziger (2003).

Esta é uma versão preliminar e está sujeita a revisão após os comentários recebidos durante a consulta pública, de 14 de setembro à 05 de outubro de 2007



Declaração dos Direitos Humanos

http://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

<http://www.pnud.org.br/odm/index.php?lay=odmi&id=odmi>

Pacto Global

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

PRI - Princípios para o Investimento Responsável

www.unpri.org/files/pri_por.pdf

Princípios de Governança da OCDE

<http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf>

Baseadas em desempenho

Balanco Social Ibase

<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=2>

CDP – Carbon Disclosure Project

www.cdproject.net

DJSI – Dow Jones Sustainability Indexes

<http://www.sustainability-indexes.com/>

FTSE4Good

http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp

GRI – Global Reporting Initiative

www.globalreporting.org

Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp

ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial

www.bovespa.com.br/Mercado/RendaVariavel/Indices/FormConsultaApresentacaoP.asp?Indice=ISE

JSE SRI Index

www.jse.co.za/sri/

Pegada Ecológica

http://www.footprintnetwork.org/gfn_sub.php?content=footprint_overview



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

MSC – Marine Stewardship Council

www.msc.org

ISO 14000

www.iso.org

ISO 9000

www.iso.org

ISO 26000

www.iso.org/sr

NBR 16000

OHSAS 18001

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

Princípios do Equador

www.equator-principles.com/principles.shtml

SA 8000

<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=473>

Híbridas

SIGMA

www.projectsigma.co.uk

The Natural Step

www.naturalstep.org

Tripple Bottom Line (TBL)

Ver Elkington (1998)



6- Referências

- CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1988) Nosso futuro comum, 1ª ed., FGV, Rio de Janeiro
- ELKINGTON, John (1998), Cannibals with forks: the triple bottom line of the 21st century, New Society Publishers, Gabriola Island
- ETHOS, Instituto (2004) "Guia de compatibilidade de ferramentas", Instituto Ethos, São Paulo
- HENRIQUES, Adrian and Julie RICHARDSON (eds.) (2004) The triple bottom line does it all add up?: assessing the sustainability of business and CSR, Earthscan, London
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2004) "Código das melhores práticas de governança corporativa", IBGC, São Paulo
- LEIPZIGER, Deborah (2003) The corporate responsibility code book, Greenleaf, Sheffield
- MEADOWS, Donella H., Dennis L. MEADOWS, Jorgen RANDERS and William W. BEHRENS III (1972) The limits to growth: a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind, 2nd ed., Potomac Associates Book, Washington, DC
- OAKLEY, Ros and Ian BUCKLAND (2004) "What if business as usual won't work?", in: HENRIQUES and RICHARDSON (eds.) (2004), pp. 131-141
- PORTER, Michael E. e Mark R. KRAMER (2006) "Estratégia e sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial", Harvard Business Review, vl. 84, nr. 12, dezembro, pp. 52-66
- SIGMA PROJECT (2003) "The sigma guidelines: putting sustainable development into practice - a guide for organizations", BSI, London
- WILLARD, Bob (2005) The NEXT sustainability wave: building boardroom buy-in, New Society Publishers, Gabriola Island



7- Glossário

Para termos não definidos ao longo do texto.

Administradores

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

CEO

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

Chairman

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

Eco-eficiência

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 (demais diretores e gerentes).

Indicadores

Uma ferramenta que permite 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 a 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 se baseiam 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: acionistas, funcionários, organizações que representem o meio ambiente, comunidade, clientes, fornecedores, credores e governos. Para efeito deste documento, estão incluídas as partes afetadas pela organização 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)
Esta é uma versão preliminar e está sujeita a revisão após os comentários recebidos durante a consulta pública, de 14 de setembro à 05 de outubro de 2007



para comparações entre indivíduos, cidades e nações. Seu cálculo envolve a área de energia fóssil (utilizada para a absorção do excesso de CO₂), terra arável e pastagens (para suprir as necessidades da população), florestas (para 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 deste materiais, energia e informação, processando-os segundo padrões próprios e, em consequência, 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 se traduzir 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 da empresa), considerando o valor do dinheiro no tempo e o risco associado às atividades da empresa 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 funcionários.

Valor de Mercado

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