



# O DIFERENCIAL DE IR ALÉM

| POR RENATO ORSATO, SIMONE BARAKAT E JOSÉ GUILHERME DE CAMPOS

**Ao aderirem a iniciativas voluntárias *beyond compliance*, como os clubes verdes, as organizações conseguem reduzir riscos, proteger sua reputação e alcançar soluções inovadoras para problemas complexos.**

**N**a área de sustentabilidade, as empresas historicamente fizeram *lobby* por uma regulação menos exigente. Mas, a partir dos anos 1990, o professor Michael Porter provocou um debate acirrado sobre a possibilidade de elas obterem maiores lucros ao atender a normas regulatórias ambientais mais estritas, discussão que, logo em seguida, ampliou-se às iniciativas que vão além das exigências legais – *beyond compliance*. Desde então, o debate *pays to be green*, como ficou conhecido, tem capturado a imaginação tanto de acadêmicos quanto da classe empresarial. Se investir em proteção ambiental é lucrativo, as práticas *beyond compliance* conduziriam-nos a sociedades mais sustentáveis.

O *business case* para a sustentabilidade existe de fato. Escolas de administração ao redor do mundo ensinam casos de sucesso de investimentos socioambientais que se pagaram, geraram vantagem competitiva ou até mesmo criaram espaços de mercado. Porém, se existem tantas vantagens para os negócios, por que o comportamento socioambiental

proativo não é um fenômeno generalizado entre as empresas? Por que a economia de mercado ainda não nos levou a sociedades sustentáveis?

Apesar de simples, foi preciso tempo para reconhecer que a lucratividade dos investimentos socioambientais é semelhante aos outros aspectos dos negócios: depende de circunstâncias específicas. Então, a questão não é *se* as empresas podem compensar os custos dos investimentos socioambientais, mas *quando* é possível fazê-lo. Dirigir os esforços para gerar lucros a partir de tecnologias mais limpas ou de produtos verdes pode fazer sentido comercial em algumas situações, mas não em todas.

## O VALOR DO BEYOND COMPLIANCE

Se algumas condições favorecem os investimentos socioambientais a gerar retorno, é oportuno perguntarmos *por que* empresas, então, deveriam investir em iniciativas voluntárias autorregulatórias, como os chamados *clubes verdes*. Esses clubes exigem que os membros incorram em custos privados, como codificado nos padrões de filiação, e mecanismos para assegurar a conformidade com os requisitos estabelecidos.

**Em vez de apenas se concentrarem em uma lista de comportamentos indesejados e agirem em conformidade à legislação, as empresas podem desenhar ações e práticas que conectem ética a suas estratégias de negócios.**

Uma vez que o custo de adesão às exigências do clube não é trivial, executivos e sócios têm o direito de perguntar: Qual é o valor gerado para a empresa por esses clubes? Por que a organização deveria investir para obter a certificação da Organização Internacional de Normalização (International Organization for Standardization – ISO) 14001, participar de índices de sustentabilidade empresarial (como o ISE, da B3), que exigem desempenho socioambiental acima da média, ou se filiar a clubes de carbono, que vinculam a filiação ao compromisso formal de redução de emissões? Fundamentalmente, precisamos identificar o valor estratégico do *beyond compliance*. Com base nas pesquisas que desenvolvemos nos últimos anos, podemos afirmar que, embora a maior parte do valor criado seja de natureza intangível, é de extrema importância para o futuro das empresas. Os principais componentes de criação de valor são:

### 1. Proteção da reputação

Os clubes verdes surgiram para auxiliar as empresas a administrarem sua reputação, que era frequentemente danificada por acidentes ou poluição causada por suas operações. Essas iniciativas compartilham os objetivos comuns de auxiliar os negócios a orientarem a implantação de programas ambientais e a comunicarem esse compromisso ao público. Para clubes como o Responsible Care, da indústria química, e a certificação Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), da construção civil, esse objetivo foi alcançado. Entretanto, como a reputação do clube precede a das empresas, clubes que enfrentam oposição de organizações ativistas acabam por gerar valor de reputação negativo. O Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) é um exemplo, por não ter cedido à exigência do Greenpeace de impor uma moratória ao desmatamento das florestas de Bornéu. O resultado é um clube que não consegue legitimidade. Então, é preciso muita cautela na hora de escolher o clube ao qual se afiliar.

### 2. Mitigação de risco

Na maioria dos países, a intensidade carbônica das empresas ainda não é taxada por governos ou valorizada por investidores, mas a opinião pública está gradualmente forçando uma mudança nessa direção. Quando ocorrer, o impacto será tão grande que investir agora começa a fazer sentido. Assim, empresas como Braskem e a Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL Energia) vêm aderindo a plataformas como a do Climate Disclosure Project (CDP) para reportar e analisar sua estratégia de gestão das mudanças climáticas. Os dados do CDP também são utilizados por investidores para análise das empresas. Nos próximos anos, investimentos *beyond compliance* via clubes de carbono podem se tornar a licença para operar de muitas empresas.

### 3. Influência no ambiente regulatório

Incerteza regulatória é prejudicial aos negócios. Por isso, antecipar-se ou influenciar regulamentações pode ser crucial para o futuro da empresa. As organizações devem contribuir ao desenvolvimento de “regulações inteligentes” – que estimulem, concomitantemente, proteção ambiental e inovação. Membros de clubes de carbono, por exemplo, têm ótimas chances de fazer isso, porque representantes governamentais normalmente participam desses clubes. Como o desenho de regulamentação socioambiental é complexo, os próprios agentes governamentais valorizam a participação de empresas no processo de construção. Essa é uma tendência crescente na definição das diretivas europeias e, gradualmente, começa a se tornar frequente em países em desenvolvimento. A participação de bancos brasileiros em plataformas climáticas é exemplar nesse sentido. Apesar de as instituições financeiras terem uma intensidade carbônica direta relativamente baixa, indiretamente os projetos financiados por elas podem ser afetados por políticas governamentais que limitem a intensidade carbônica. Então, mesmo parecendo contraintuitivo, participar do clube faz sentido estratégico.

#### 4. Pioneirismo e inovação

Outro motivo para investir em estratégias de *beyond compliance* refere-se à antecipação às movimentações de mercado com o objetivo de gerar valor a partir da inovação. Sustentabilidade, aliás, é frequentemente associada à inovação, porque grande parte dos desafios socioambientais, dada sua complexidade, requer abordagens inéditas. As empresas certificadas como *B-corporations* (*B-corps*) são exemplo disso. Para atender aos padrões verificáveis de gestão, governança, transparência e desempenho social e ambiental, elas precisam desenvolver novas práticas, implementar processos inéditos e, até mesmo, repensar sua missão e visão. Por isso, muitas *B-corps* estão se tornando pioneiras em seus setores de atuação, ao formularem modelos de negócios inovadores que alinham o propósito do negócio com os interesses da sociedade e as necessidades do meio ambiente. Clubes verdes como o B-corp motivam as empresas a trocar experiências e conhecimento entre si e com diferentes atores visando gerar inovações a partir da inteligência coletiva.

#### 5. Acesso ao conhecimento e aprendizado social

Estratégias *beyond compliance* tendem a se beneficiar do uso de uma inteligência coletiva, sobretudo quando se destinam a resolver problemas extremamente complexos – conhecidos em inglês como *wicked problems*. A abertura da empresa para relações com outros membros do clube encoraja o compartilhamento de ideias, opiniões e experiências e ajuda os indivíduos a identificarem e avaliarem alternativas e a preverem consequências e resultados. Por exemplo, as iniciativas promovidas pelos centros de estudos da Fundação Getúlio Vargas reúnem especialistas e representantes de empresas, governo e organizações não governamentais que, por meio de oficinas de trabalho, palestras, mesas-redondas e estudos de casos, constroem conjuntamente metodologias e propostas de políticas de incentivo ao desenvolvimento sustentável do país. Esse tipo de *aprendizado social* mostra-se ainda mais valioso em questões socioambientais, que tendem a ser *wicked problems*.

### JUNTOS, APRENDEMOS A SER MAIS ÉTICOS

Estratégias *beyond compliance* podem se tornar aliadas da competitividade. Uma abordagem focada apenas em conformidade legal pode transmitir a falsa ideia de que todos os riscos estão sendo reduzidos e minar esforços para inovar. Em vez de apenas se concentrarem em uma lista de

**É preciso desenvolver uma linguagem comum para pessoas e organizações aprenderem, juntas, a resolver problemas como o da sustentabilidade.**

comportamentos indesejados e agirem em conformidade à legislação, as empresas podem desenhar ações e práticas que conectem ética a suas estratégias de negócios.

Para o sucesso dessas ações e práticas, são necessárias conversas estruturadas entre líderes de todos os níveis organizacionais, suas equipes e, até mesmo, entre diferentes organizações. Uma vez que indivíduos possuem diferentes modelos mentais, interesses e experiências, o diálogo e a aprendizagem coletiva não são triviais. É preciso desenvolver uma linguagem comum para ajudar as pessoas e as organizações a resolverem problemas como o da sustentabilidade, gerando exemplos de como diminuir riscos e criar oportunidades. Isso é, inerentemente, um aprendizado social, pois comportamentos individuais e organizacionais éticos são aprendidos e não impostos.

Esse processo de aprendizagem coletiva pode reforçar comportamentos individuais pró-ambientais, como economia de energia, reciclagem e utilização de meios de transporte mais sustentáveis. No contexto empresarial, leva à geração de novos conhecimentos, à aquisição de habilidades técnicas e sociais e ao desenvolvimento de relacionamentos confiáveis, propícios às sociedades mais éticas e sustentáveis. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Renato Orsato, *Sustainability strategies: when does it pay to be green?*, 2009.
- Renato Orsato, Simone Barakat e José Guilherme de Campos. *Organizational adaptation to climate change: learning to anticipate energy disruptions*. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, v.9, n.5, 2017. Disponível em: [doi.org/10.1108/IJCCSM-09-2016-0146](https://doi.org/10.1108/IJCCSM-09-2016-0146)
- Renato Orsato, José Guilherme de Campos e Simone Barakat. *Social learning for anticipatory adaptation to climate change: evidence from a community of practice*. *Organization & Environment*, 2018. Disponível em: [doi.org/10.1177%2F1086026618775325](https://doi.org/10.1177%2F1086026618775325)

RENATO ORSATO > Professor da FGV EAESP e Visiting Scholar no Instituto Europeu de Administração de Empresas (INSEAD), da França > [renato.orsato@fgv.br](mailto:renato.orsato@fgv.br)  
SIMONE BARAKAT > Professora do Programa de Pós-graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi > [simonebarakat@usp.br](mailto:simonebarakat@usp.br)  
JOSÉ GUILHERME DE CAMPOS > Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) > [jguilherme.feausp@gmail.com](mailto:jguilherme.feausp@gmail.com)