FUNDAÇÃO DOM CABRAL
FDC

Núcleo Andrade Gutierrez de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa

Resultados de Pesquisa
DESAFIOS PARA A SUSTENTABILIDADE E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS NO BRASIL

Profs. Cláudio Boechat / Roberta Mokrejs Paro

Seminário CRQ-IV - "O profissional da Química e o Meio Ambiente "
30/11/2006

Material prepado e de responsabilidade dos professores Cláudio Boechat e Roberta Paro

Seminário CRQ-IV: O profissional da química e o meio ambiente

INTRODUÇÃO

Objetivos:

- Verificar a incorporação dos principais desafios da sustentabilidade da sociedade brasileira ao planejamento estratégico das empresas.
- Apontar à sociedade brasileira, particularmente aos estrategistas de empresas, discrepâncias na incorporação dos desafios às suas estratégias, e na interpretação da relevância desses desafios.

Conselho Regional de Química IV Região (SP/MS)

Material prepado e de responsabilidade dos professores Cláudio Boechat e Roberta Paro

ELEMENTOS INVESTIGADOS

- As variáveis:

1) Incorporação dos desafios no planejamento estratégico;
2) Importância de cada desafio da sustentabilidade para o negócio;
3) Impacto do negócio em cada desafio da sustentabilidade;
4) Grau de dificuldade para o enfrentamento do desafio;
5) Principal obstáculo para o enfrentamento do desafio por meio de sua incorporação à estratégia corporativa essencial.

- e as relações entre elas

Seminário CRQ-IV: O profissional da química e o meio ambiente

Premissa 1

As empresas atuam num sistema de dimensões e interesses múltiplos, os quais impactam e pelos quais são impactadas.

ELEMENTOS DO MODELO CONCEITUAL:
1. O BIOGRAMA EMPRESARIAL

Premissa 2

Por sua imensa capacidade de afetar este sistema por meio de suas operações, as empresas possuem papel fundamental em sua sustentabilidade.

Conselho Regional de Química IV Região (SP/MS)

Material prepado e de responsabilidade dos professores Cláudio Boechat e Roberta Paro

ELEMENTOS DO MODELO CONCEITUAL: 2. A GESTÃO EMPRESARIAL

Premissas

1. Empresas responsáveis equilibram suas respostas os múltiplos interesses, privilegiando o todo.
2. Para isto, os desafios da sustentabilidade devem ser incorporados à estratégia de negócios.

Material prepado e de responsabilidade dos professores Cláudio Boechat e Roberta Paro

Seminário CRQ-IV: O profissional da química e o meio ambiente

METODOLOGIA

Mapear os principais desafios da sustentabilidade no país, conforme percebidos pela sociedade brasileira.

↓

Levantamento bibliográfico e entrevistas

Verificar sua incorporação ao planejamento estratégico das empresas no Brasil

↓

***Survey* junto a empresas "comprometidas" (com os estrategistas)**

Conselho Regional de Química IV Região (SP/MS)

Material prepado e de responsabilidade dos professores Cláudio Boechat e Roberta Paro

UNIVERSO E AMOSTRAGEM

Universo – 134 empresas no Brasil que se declaram comprometidas com a sustentabilidade:

- Global Compact
- Dow Jones Sustainability Index
- Relatórios de acordo com o GRI
- Integrantes do grupo da ISO 26000 (Instituto Ethos)
- Membros do Centro de Referência para Gestão Responsável para a Sustentabilidade (FDC)
- Membros do CTE (FDC)

Amostra – 30 Empresas:

- 2 – construção civil
- 2 – mineração
- 2 – agroindústria
- 3 – siderurgia
- 2 – eletro-eletrônicos
- 4 – financeiro
- 4 – energia
- 6 – indústria de transformação (outros)
- 5 – serviços (outros)

Seminário CRQ-IV: O profissional da química e o meio ambiente

Conselho Regional de Química IV Região (SP/MS)

Material prepado e de responsabilidade dos professores Cláudio Boechat e Roberta Paro

RESULTADOS

Seminário CRQ-IV: O profissional da química e o meio ambiente

BOA PARCELA DOS DESAFIOS ESTÃO INCORPORADOS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO!

Incorporação do Conjunto dos Desafios à Estratégia

	Freqüência	Percentual
Ainda não incorporado	315	33,9%
Incorporado apenas aos cenários	117	12,6%
Incorporado aos objetivos ou às ações estratégicas	498	53,5%

Conselho Regional de Química IV Região (SP/MS)

Material prepado e de responsabilidade dos professores Cláudio Boechat e Roberta Paro

Seminário CRQ-IV: O profissional da química e o meio ambiente

QUAIS OS DESAFIOS MENOS INCORPORADOS?

MAIS INCORPORADOS

1	Comprometimento com Valores e Princípios
2	Governança Corporativa
3	Estresse
4	Energia (73,3%)
5	Ética e Sustentabilidade na Cadeia Produtiva (73,3%)
6	Qualidade da Educação Básica
7	Corrupção e Falta de Ética
8	Impacto Econômico Local
9	Água (63,3%)
10	Empregabilidade
11	Capital Social
12	Educação para a Sustentabilidade
13	Equilíbrio dos Ecossistemas e Provisão de Serviços Ambientais (60%)
14	Concorrência Desleal
15	Precarização do Trabalho
16	Cidadania

17	Oportunidades de Trabalho e Renda
18	Mudança Climática (56,7%)
19	Apoio Político e Políticas Públicas
20	Marketing
21	Desigualdade de Gênero
22	Consumo Consciente
23	Discriminação e Desigualdade Racial
24	Precariedade dos Sistemas de Infra-estrutura
25	Distribuição de Renda
26	Envelhecimento da População
27	Saúde Pública
28	Violência e Tráfico
29	Oferta e Condições de Moradia
30	Pandemias
31	Produção de Alimentos (10%)

MENOS INCORPORADOS

Conselho Regional de Química IV Região (SP/MS)

FUNDAÇÃO DOM CABRAL FDC

Material prepado e de responsabilidade dos professores Cláudio Boechat e Roberta Paro

QUAL O GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS DESAFIOS PARA O DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO?

MAIS IMPORTANTES

1	Energia
2	Corrupção e Falta de Ética
3	Comprometimento com Valores e Princípios
4	Água
5	Governança Corporativa
6	Concorrência Desleal
7	Precariedade dos Sistemas de Infra-estrutura
8	Estresse
9	Ética e Sustentabilidade na Cadeia Produtiva
10	Equilíbrio dos Ecossistemas e Provisão de Serviços Ambientais
...	...
25	Apoio Político e Políticas Públicas
26	Violência e Tráfico
27	Envelhecimento da População
28	Saúde Pública
29	Pandemias
30	Oferta e Condições de Moradia
31	Produção de Alimentos

MENOS IMPORTANTES

Grau de Importância do Conjunto dos Desafios para o Desempenho da Empresa

	Freqüência	Percentual
Baixo	182	19,6%
Moderado	246	26,5%
Elevado	502	54,0%

- Produção de alimentos é o último da lista: 73,3% consideram-no de **baixa** importância
- **Questões sociais** como oferta e condições de moradia, saúde pública e pandemias, envelhecimento da população, violência e tráfico posicionam-se no **final da lista de importância: algumas com componente ambiental**

AS EMPRESAS VÊEM SEUS IMPACTOS COMO POSITIVOS (!)

Ranking de Impactos Positivos	
1	Comprometimento com Valores e Princípios
2	Oportunidades de Trabalho e Renda Capital Social
3	Empregabilidade
4	Governança Corporativa
5	Ética e Sustentabilidade na Cadeia Produtiva
6	Distribuição de Renda
7	Impacto Econômico Local Educação para a Sustentabilidade
8	Precarização do Trabalho Corrupção e Falta de Ética
9	Energia
...	...
27	Oferta e Condições de Moradia Saúde Pública
28	Mudança Climática
29	Violência e Tráfico
30	Produção de Alimentos
31	Pandemias

Impacto da Operação das Empresas sobre o Conjunto dos Desafios

	Freqüência	Percentual
Negativo	35	3,8%
Nulo	240	25,8%
Positivo	655	70,4%

Obs.: Refere-se a impactos **diretos** e **indiretos**, incluindo a cadeia produtiva e de consumo

- Os impactos são geralmente avaliados como **positivos**...
- **...e muito raramente, negativos**: em <4% dos casos
- ...e mesmo com referência a questões em que os impactos são mais evidentes, por serem diretos:
  - **Energia**: "Pressão gerada pelos padrões de produção e consumo de produtos e serviços nas fontes de energia para as gerações presentes e futuras" (6,7% neg.; 83,3% posit.ivo).
  - **Água**: "Impactos da expansão populacional e industrial nas fontes de recursos hídricos." (16,7% negativo; 63,3% positivo)

Seminário CRQ-IV: O profissional da química e o meio ambiente

OS DESAFIOS AMBIENTAIS SÃO DIFÍCEIS DE ENFRENTAR!

MAIS DIFÍCIL

MENOS DIFÍCIL

1	Equilíbrio dos Ecossistemas e Provisão de Serviços Ambientais
2	Mudança Climática
3	Água Violência e Tráfico Saúde Pública
4	Energia
5	Capital Social
6	Distribuição de Renda
...	...
...	...
27	Comprometimento com Valores e Princípios
28	Desigualdade de Gênero
29	Consumo Consciente
30	Marketing
31	Governança Corporativa

Grau de Dificuldade para o Enfrentamento do Conjunto dos Desafios

	Freqüência	Percentual
Baixo	146	15,7%
Moderado	315	33,9%
Elevado	469	50,4%

O grau de dificuldade não foi considerado como fator de influência significativo na incorporação ou não dos desafios em ações ou objetivos estratégicos

FALTA DE ARTICULAÇÃO INTERINSTITUCIONAL É O PRINCIPAL OBSTÁCULO

Principais Obstáculos ao Enfrentamento do Conjunto de Desafios por meio de sua incorporação à Estratégia Corporativa Essencial

	Freqüência	Percentual
Falta de articulação Interinstitucional	238	26,5%
Baixa relevância do tema para a estratégia de negócios	144	16,0%
Dificuldade para traduzir o desafio em termos financeiros	75	8,3%
Dificuldade técnica para traduzir o desafio em objetivos estratégicos	66	7,3%
Dificuldade para sensibilizar pessoas na organização	53	5,9
Enfrentamento seria conflitivo com outros interesses da empresa	15	1,7%
Outros obstáculos	308	34,3%

- Energia e Ecossistemas: Falta de articulação institucional
- Água: Falta de articulação institucional e dificuldade de mobilização interna
- Mudança climática: Dificuldade em traduzir em objetivos estratégicos e em termos financeiros

Material prepado e de responsabilidade dos professores Cláudio Boechat e Roberta Paro

Seminário CRQ-IV: O profissional da química e o meio ambiente

CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS INCORPORAÇÃO X IMPORTÂNCIA

Incorporação dos Desafios à Estratégia x Grau de Importância dos Desafios sobre o Desempenho das Empresas

		Grau de Importância dos Desafios sobre o Desempenho das Empresas			
		Baixo	Moderado	Elevado	Total
Incorporação dos Desafios à Estratégia das Empresas	Ainda não incorporado	**150** 82,4%	104 42,3%	61 12,2%	315 33,9%
	Incorporado apenas aos cenários	9 4,9%	38 15,4%	70 13,9%	117 12,6%
	Incorporado aos objetivos ou às ações estratégicas	23 12,6%	104 42,3%	**371** 73,9%	498 53,5%
	Total	**182** **100,0%**	**246** **100,0%**	**502** **100,0%**	**930** **100,0%**

- Quando a importância é considerada baixa, o desafio tende a não ser incorporado aos objetivos ou ações estratégicas; quando a importância é elevada, tende a ser incorporado
- Produção de alimentos e questões sociais como saúde pública e pandemias, oferta e condições de moradia, violência e tráfico, e envelhecimento da população estão entre os últimos nas listas de incorporação e importância

Conselho Regional de Química IV Região (SP/MS)

Material prepado e de responsabilidade dos professores Cláudio Boechat e Roberta Paro

CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS INCORPORAÇÃO X IMPACTO NOS NEGÓCIOS

Incorporação dos Desafios à Estratégia das Empresas x Impacto da Operação das Empresas sobre os Desafios

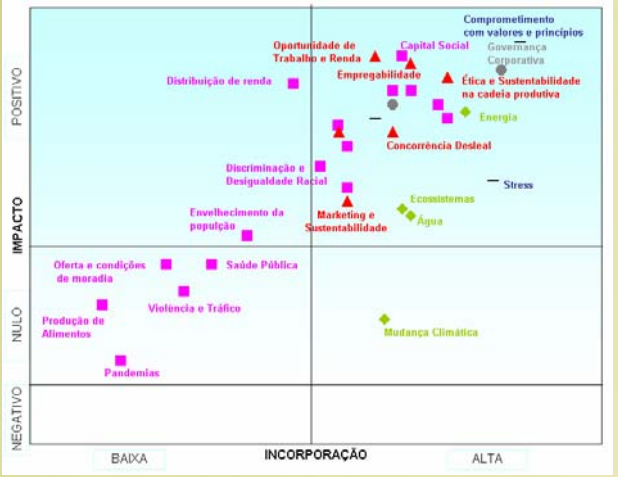
		Impacto da Operação das Empresas sobre os Desafios			
		Negativo	Nulo	Positivo	Total
Incorporação dos Desafios à Estratégia das Empresas	Ainda não incorporado	12 34,3%	**176** 73,3%	127 19,4%	315 33,9%
	Incorporado apenas aos cenários	4 11,4%	26 10,8%	87 13,3%	117 12,6%
	Incorporado aos objetivos ou às ações estratégicas	**19** 54,3%	38 15,8%	**441** 67,3%	**498** 53,5%
Total		**35** **100,0%**	**240** **100,0%**	**655** **100,0%**	**930** **100,0%**

- Das empresas que incorporam o desafio, a grande maioria (89%) avalia seus impactos como positivos, e apenas 4% classificam-nos como negativos
- Quando o impacto é nulo, o desafio tende a não ser incorporado; quando é positivo, tende a ser incorporado

Seminário CRQ-IV: O profissional da química e o meio ambiente

CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS INCORPORAÇÃO X IMPACTO

Incorporação às Estratégias x Impacto dos Negócios sobre os Desafios



CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS INCORPORAÇÃO X GRAU DE DIFICULDADE

Incorporação dos Desafios à Estratégia das Empresas x Grau de Dificuldade para Enfrentamento dos Desafios

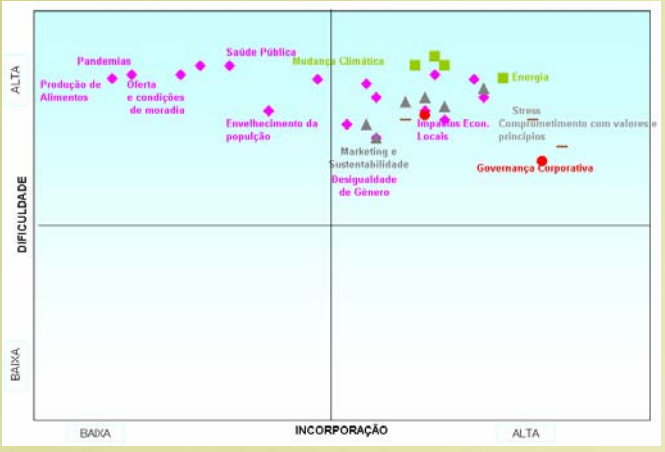
		Grau de Dificuldade para o Enfrentamento dos Desafios			
		Baixo	Moderado	Elevado	Total
Incorporação dos Desafios à Estratégia das Empresas	Ainda não incorporado	51 34,9%	105 33,3%	159 33,9%	315 33,9%
	Incorporado apenas aos cenários	9 6,2%	46 14,6%	62 13,2%	117 12,6%
	Incorporado aos objetivos ou às ações estratégicas	86 58,9%	164 52,1%	248 52,9%	498 53,5%
Total		**146 100,0%**	**315 100,0%**	**469 100,0%**	**930 100,0%**

- O grau de dificuldade não foi apontado como fator de influência significativo na incorporação ou não dos desafios aos objetivos ou às ações estratégicas

Seminário CRQ-IV: O profissional da química e o meio ambiente

CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS INCORPORAÇÃO X DIFICULDADE

Incorporação às Estratégias x Dificuldade de Enfrentamento



Conselho Regional de Química IV Região (SP/MS)

Material prepado e de responsabilidade dos professores Cláudio Boechat e Roberta Paro

CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS INCORPORAÇÃO X PRINCIPAL OBSTÁCULO

Incorporação dos Desafios à Estratégia das Empresas x Principal Obstáculo ao Enfrentamento dos Desafios

		Principal Obstáculo ao Enfrentamento dos Desafios							
		Baixa relevância do tema para a estratégia de negócio	Dificuldade técnica para traduzir os desafios em objetivos estratégicos	Dificuldade para sensibilizar pessoas na organização	Dificuldade para traduzir o desafio em termos financeiros	Falta de articulação interinstitucional	Enfrentamento seria conflitivo com interesses da empresa	Outros obstáculos	Total
Incorporação dos Desafios à Estratégia das Empresas	**Ainda não incorporado**	**120** **83,3%**	34 51,5%	9 17,0%	14 18,7%	49 20,6%	2 13,3%	81 26,3%	309 34,4%
	Incorporado apenas aos cenários	6 4,2%	12 18,2%	11 20,8	14 18,7%	44 18,5%	4 26,7%	18 5,8%	109 12,1%
	Incorporado aos objetivos ou às ações estratégicas	18 12,5%	20 30,3%	33 62,3%	47 62,7%	145 60,9%	9 60,0%	**209** **67,9%**	481 53,5%
Total		**144** **100,0%**	**66** **100,0%**	**53** **100,0%**	**75** **100,0%**	**238** **100,0%**	**15** **100,0%**	**308** **100,0%**	**899** **100,0%**

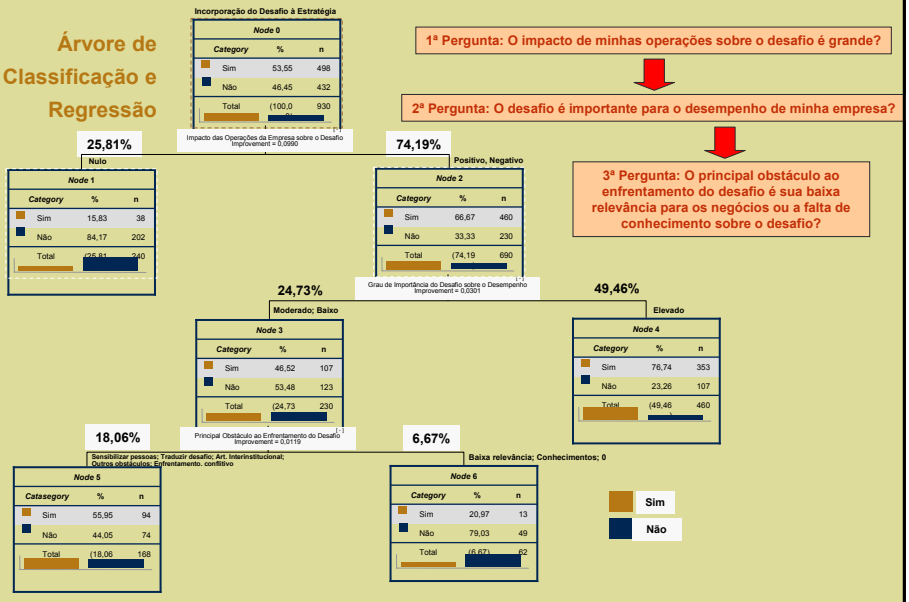
- Quando a "baixa relevância para a estratégia de negócios" é apontada como principal obstáculo, o desafio tende a não ser incorporado
- Mesmo a categoria de "Outros" fatores, alegados em um terço dos casos, não tende a ser associada com a não-incorporação, já que 68% deles, ainda assim, são incorporados

CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS GRAU DE DIFICULDADE X PRINCIPAL OBSTÁCULO

- Os "outros obstáculos" não são de dificuldade especialmente elevada (40% Elevada, 30% Moderada, 29% baixa)
- A "dificuldade técnica para traduzir os desafios em objetivos estratégicos" é associada, em 64% dos casos, a um grau de dificuldade elevado para o enfrentamento do desafio

A LÓGICA EMPRESARIAL PARA OS DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE

Árvore de Classificação e Regressão



1ª Pergunta: O impacto de minhas operações sobre o desafio é grande?

2ª Pergunta: O desafio é importante para o desempenho de minha empresa?

3ª Pergunta: O principal obstáculo ao enfrentamento do desafio é sua baixa relevância para os negócios ou a falta de conhecimento sobre o desafio?

A LÓGICA EMPRESARIAL PARA OS DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE

- A variável com maior capacidade de influenciar a *incorporação* ou não do Desafio é o *impacto das operações no Desafio.*
- Assim, se as empresas não percebem suas operações como tendo interface com o Desafio, elas não irão se mobilizar para tratá-lo estrategicamente.
- O grau de dificuldade para enfrentar o Desafio não foi apontado como fator estatisticamente significativo para explicar sua incorporação ou não ao planejamento estratégico.

CONCLUSÕES (I)

- **Incorporação:** Os Desafios da Sustentabilidade são moderadamente incorporados ao Planejamento Estratégico das empresas declaradamente comprometidas com a sustentabilidade.
- **Impacto:** As empresas declaradamente comprometidas percebem seus impactos sobre os Desafios, na grande maioria dos casos, como positivos, e muito raramente como negativos.
- **Principal Obstáculo:** A falta de articulação institucional (entre empresas, governo, sociedade civil) é apontada como o principal obstáculo para a incorporação dos Desafios às estratégias.
- **Incorporação x Impacto:** Quando vêem seu impacto em um Desafio como positivo, as empresas estudadas tendem a incorporá-lo a suas estratégias. Quando os impactos no Desafio são avaliados como nulos, eles tendem a não ser incorporados.
- **Desafios ambientais:** Embora sejam considerados difíceis de serem enfrentados, estão altamente incorporados às estratégias das empresas. As empresas não percebem seus impactos ambientais como negativos; eles são geralmente positivos, e num grau muito menor, nulos.
- **Desafios sociais:** São considerados difíceis de serem enfrentados. As empresas têm dificuldade de perceber sua relação com eles e de traduzi-los em termos financeiros.

Seminário CRQ-IV: O profissional da química e o meio ambiente

CONCLUSÕES (II)

- **Os mais negligenciados:** Produção de Alimentos e questões sociais, como Saúde Pública e Pandemias, Oferta e Condições de Moradia, Violência e Tráfico e Envelhecimento da População encontram-se no final dos *rankings* de "incorporação" e de "importância". Os principais obstáculos apontados para sua incorporação às estratégias são:
  - baixa relevância para o desenvolvimento de estratégias de negócios;
  - falta de articulação institucional (entre empresas, governo, sociedade civil).
- **Incorporação x Importância:** Quando a importância de um Desafio para as operações da empresa é considerada baixa, ele geralmente não é incorporado às estratégias. Quando a importância é alta, ele tende a ser incorporado.
- **Incorporação x Grau de Dificuldade:** O grau de dificuldade para enfrentar os Desafios no contexto das empresas não foi considerado um fator de influência significativa na incorporação destes à estratégia.
- **Incorporação x Principal Obstáculo:** Quando o principal obstáculo é apontado como "baixa relevância para a estratégia da empresa", o Desafio tende a não ser incorporado.

Conselho Regional de Química IV Região (SP/MS)

Material prepado e de responsabilidade dos professores Cláudio Boechat e Roberta Paro

Obrigada!

Fundação Dom Cabral

Núcleo Andrade Gutierrez de Responsabilidade e Sustentabilidade Corporativa

Responsáveis: Cláudio Boechat e Roberta Mokrejs Paro

Contato: sustentabilidade@fdc.org.br

Tel: (31) 3589-7483