

Mudando o Rumo
Stephan Schmidheiny

1. **Prefácio**
2. **Resumo**

1. Prefácio

Em meados de 1990, Maurice Strong, secretário geral da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento de 1992, pediu-me que, na qualidade de seu principal conselheiro em indústria e comércio, apresentasse uma perspectiva empresarial global sobre desenvolvimento sustentável, para estimular o interesse e o envolvimento da comunidade empresarial internacional.

Não quis permanecer como uma voz solitária. Convidei, assim, cerca de 50 líderes empresariais para se tornarem membros do Business Council for Sustainable Development (BCSD). Quase todas as pessoas a quem solicitei colaboração estavam dispostas a colaborar, o que representa um indício estimulante do crescente interesse dos líderes empresariais pelas questões de meio ambiente e desenvolvimento.

Ao começarmos a trabalhar juntos, fiquei impressionado com a disposição e o interesse que eles demonstraram em se envolver nas complexas questões que, por tradição, eram vistas como pertinentes à esfera do governo, agências de ajuda e grupos ambientalistas. Essa atitude contrasta nitidamente com qualquer percepção dos líderes empresariais como pessoas unicamente interessadas nos assuntos diretamente ligados às suas empresas.

Nossos membros assumiram o encargo de participar ativamente do processo de preparação da Conferência das Nações Unidas, juntando-se a outros segmentos da sociedade para organizar a sua agenda. Eles assumiram uma perspectiva global e de longo prazo, olhando para as necessidades das futuras gerações, além dos interesses imediatos seus e de suas empresas, e além do próprio exercício de suas profissões. Procuraram transcender os limites de sua própria educação, experiência e autoridade pessoais. Não se esquivaram dos tópicos polêmicos, caracterizados por conhecimentos e compreensão incompletos ou contraditórios, conflitos de interesses ou divergências de opiniões e preferências pessoais.

Gostaria de expressar minha sincera admiração pelo espírito empreendedor que demonstraram e que os levou a participar deste trabalho exigente de maneira tão integral e altruísta.

Meus companheiros de Conselho e eu nos empenhamos muito em incluir no BCSD representantes do Leste europeu, da antiga União Soviética e da China. Esse desafio revelou-se acima de nossas forças. Um conceito compartilhado de “empresa” permite que pessoas na Suécia, Austrália e Quênia se comuniquem bem umas com as outras. A ausência de um “setor empresarial” nas economias de planejamento central, assim como os problemas complexos ocasionados pela transição de sistemas planejados pelo Estado para sistemas orientados pelo mercado, apresentaram obstáculos que o Conselho não foi capaz de superar.

No início de 1991, selecionamos uma lista de questões que considerávamos componentes necessários do nosso relatório. Em nossa primeira sessão plenária, em Haya, em abril de 1991, aprimoramos essa lista e começamos a nos dividir em forças-tarefa para estudar e documentar aquelas questões. Esses grupos eram compostos de membros do Conselho, seus associados, especialistas de fora e membros da equipe do

BCSD. Todos os membros do BCSD, independentemente de sua origem, concordaram em que nosso livro fosse permeado pelas realidades e necessidades dos países em desenvolvimento.

Cada membro do Conselho delegou um associado como representante nas reuniões mais freqüentes do Grupo de Ligação, que servia para manter os membros do Conselho informados e engajados no trabalho do secretariado do Conselho e de todas as forças-tarefa. Esse grupo participou de três reuniões plenárias particularmente animadas e vibrantes, destinadas a analisar e debater os esboços de cada capítulo.

O BCSD é mais do que um produto -- este livro. É também um processo. Organizou cerca de 50 conferências, simpósios e *workshops* sobre temas específicos, em mais de 20 países. Os membros da África, Ásia e América Latina estiveram especialmente ativos em suas regiões, oferecendo suas próprias experiências e pontos de vista, e atraindo muitos de seus pares para o processo. A partir deste documento, esperamos que os grupos organizados por intermédio do BCSD produzam seus próprios relatórios sobre o setor empresarial e o desenvolvimento sustentável nessas três regiões em desenvolvimento. Que o processo mais amplo e contínuo do BCSD possa, a longo prazo, ter um impacto maior do que este produto.

O interesse crescente e bastante difundido pelo desenvolvimento sustentável nas regiões mais pobres do mundo prova que ali as pessoas compreendem que o desenvolvimento econômico só pode acontecer dentro de um meio ambiente sadio.

Há uma lógica iniludível no conceito de desenvolvimento sustentável. Portanto, não é nem um pouco surpreendente que, ao encarar do ponto de vista empresarial questões essenciais, o Conselho tenha chegado a metas conclusões semelhantes às de outros grupos, como economistas e líderes políticos. Também apresentamos novas perspectivas que se revelaram úteis aos planejadores da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, como as nossas discussões acerca da cooperação tecnológica.

Apesar das diferenças em nossos antecedentes nacionais, culturais e profissionais, conseguimos chegar a um consenso. Não houve concordância absoluta em todo e qualquer detalhe ou palavra. Essa nunca foi a nossa intenção; não havia tempo suficiente, e, para tal unanimidade, seria preciso transformar 50 líderes empresariais ocupadíssimos num comitê de planejamento editorial.

Produzimos, porém idéias e conceitos em geral endossados por todos, tanto que todos concordaram em subscrever seus nomes na Declaração do BCSD. Assinamos como indivíduos, mas estamos cômnicos de que nosso endosso implica que seremos julgados e observados de perto, à medida que desdobramos os melhores esforços em nossas áreas de atuação, para cumprir com o programa apresentado neste livro.

Com freqüência, a busca pelo consenso pode produzir um denominador comum bastante fraco. Confio em que nossos leitores concordarão não ser esse o caso no presente livro. Sabemos que muitas teorias de desenvolvimento sustentável vão além das recomendações do nosso relatório. De fato, as práticas de certas empresas já ultrapassam nossas sugestões. Mesmo assim, é a primeira vez que um importante grupo de líderes empresariais examinou essas questões do ponto de vista global, chegando a acordos fundamentais acerca da necessidade de uma abordagem integrada diante dos desafios do desenvolvimento econômico *versus* meio ambiente. Esboçamos uma mudança de rumo para o setor empresarial, que pode ter conseqüências de longo alcance para a maioria dos homens e mulheres de negócios, inclusive os membros do BCSD.

NOSSA PERSPECTIVA

O BCSD fala não pelo setor empresarial do planeta, mas sim como um pequeno grupo de líderes empresariais, que, por definição, representam uma pequena minoria. Não reivindicamos qualquer legitimidade a não ser a do nosso juízo coletivo e a das diversas pessoas que trabalharam nesse relatório.

Apesar disso, ***Mudando o Rumo*** oferece de fato uma perspectiva global, pois o conceito de desenvolvimento sustentável em si é uma visão global. Essa perspectiva, por sua própria natureza, deve ser geral; não pode ser específica sobre países, setores empresariais ou determinadas empresas. Em nosso texto oferecemos exemplos específicos extraídos do mundo real para demonstrar a pertinência prática de nossas afirmações. Por outro lado, coletamos, com a ajuda de muitas empresas do mundo inteiro, breves estudos de casos para demonstrar que não é abstrato o que apresentamos, mas já está sendo realizado por muitas das empresas mais bem sucedidas.

Os desafios do desenvolvimento sustentável são de uma complexidade e magnitude que ultrapassam o entendimento de qualquer indivíduo ou grupo. Lançamo-nos nesse exercício com espírito de humildade, e dele emergimos ainda mais humildes.

Nosso trabalho poderia ser comparado com os esboços iniciais de um arquiteto, preocupado com o conceito e a forma de um edifício, suas funções e suas diferentes relações com o meio ambiente. Esses esboços têm de ser minuciosamente elaborados por várias pessoas – que medem, calculam e especificam – antes de se transformarem em projetos definitivos. Então o trabalho de transformar o projeto em realidade é executado por diversos construtores; incluímo-nos entre estes últimos.

Instamos por uma visão de longo prazo, por mudanças de longo alcance e ação, mas não baseamos nossas esperanças no sucesso das mudanças radicais na natureza humana, ou na criação de uma utopia. Consideramos os seres humanos do modo como o encontramos, do modo como são feitos, com todas as suas forças e fraquezas. Baseamos as conclusões do nosso relatório nos fatos e em nossas próprias experiências do mundo real. Cremos que, havendo vontade e compreensão, nossas propostas podem eventualmente se tornar parte da realidade prática.

O título ***Mudando o Rumo*** foi escolhido com certo cuidado. Embora o crescimento econômico deva permanecer como a meta essencial da empresa privada, enquanto a população mundial continuar crescendo rapidamente e a pobreza maciça continuar se disseminando, estamos recomendando um novo rumo para chegar àquela meta. Haverá mudanças na direção e nas mensurações de progresso, de modo a incluir indicadores de qualidade, assim como de quantidade. O setor empresarial é um imenso navio; ele exigirá um grande esforço e um grande planejamento comuns para superar a inércia da atual rota destrutiva em que se encontra, e para criar um novo impulso rumo ao desenvolvimento sustentável.

UMA OBSERVAÇÃO PESSOAL

Embora por motivos práticos meu nome figure como o do autor de ***Mudando o Rumo***, o crédito para a maior parte do conteúdo deste livro pertence a outros. Os nomes daqueles que deram uma grande contribuição, além dos membros do BCSD, aparecem no Anexo II. Gostaria ainda de expressar aqui meus especiais agradecimentos ao diretor executivo do BCSD, Hugh Faulkner, que orientou todo o nosso processo com grande habilidade e com uma rara combinação de visão, compromisso e boa vontade, e ao nosso consultor editorial, Lloyd Timberlake, que ajudou-nos a encontrar as palavras para nossas descobertas e conclusões.

Trabalhar em conjunto, visando um objetivo comum, com várias pessoas de antecedentes os mais diversos, e de tantas partes do mundo, tem sido uma experiência altamente gratificante. Desde o início, encarei isso não como um esforço filantrópico, mas sim como um investimento em minha própria educação e no futuro dos interesses de meus filhos. Como acontece com tantos projetos de investimento, este ultrapassou o

orçamento: prometi a Maurice Strong um terço de meu tempo durante 20 meses, e de fato encontrei mais da metade do meu tempo tomado pelo trabalho do BCSD.

Olhando para trás – e olhando para a frente – tenho todos os motivos para estar satisfeito por não ter perdido meu tempo. Estou certo de que o investimento colherá dividendos substanciais.

Achei apropriada a combinação entre os interesses empresariais e ambientais. A conservação do meio ambiente e o desenvolvimento empresarial bem sucedido são dois lados de uma mesma moeda: a medida do progresso da civilização humana. O grau com que essas duas metades podem ser reunidas no mundo da atividade humana e a velocidade desse processo determinarão o índice pelo qual o desenvolvimento sustentável deixará de ser uma visão para se tornar uma realidade.

STEPHAN SCHMIDHEINY
HURDEN, SUÍÇA
JANEIRO DE 1992

Mudando o Rumo

2. RESUMO

MUDANDO O RUMO: UMA PERSPECTIVA GLOBAL DO EMPRESARIADO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E O MEIO AMBIENTE É UM LIVRO ESCRITO POR LÍDERES EMPRESARIAIS DO CONSELHO EMPRESARIAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT – BCSD)

Mudando o Rumo fala dos passos que o setor empresarial, e os governos que estabelecem o contexto da atuação deste setor, devem dar para assegurar que a satisfação das necessidades do presente não comprometa a capacidade das gerações futuras de criarem as suas próprias oportunidades de negócio.

Capítulo 1

O Desenvolvimento Sustentável como Atividade Empresarial

Muitas tendências globais oferecem esperança à medida que entramos no terceiro milênio. A expectativa de vida, o atendimento médico e a educação melhoraram consideravelmente na segunda metade deste século. A produção mundial de alimentos ficou bem além do aumento populacional. O mundo não será assomado por qualquer escassez de matéria-prima em futuro previsível.

Mas nosso mundo está passando por uma grave ameaça. Consideremos que:

- Um planeta já superlotado provavelmente terá de suportar o dobro de pessoas no próximo século.
- Não se está dando tempo para que os recursos renováveis se renovem. Estamos vivendo mais do capital do planeta do que de seus rendimentos.
- Os “sumidouros”, ou sistemas de destinação final segura de resíduos, estão sendo sobrecarregados. O uso excessivo ou o mau uso dos recursos naturais leva à perigosa poluição do ar, das águas e dos solos. Isso poderia ocasionar mudanças no clima e nos sistemas de circulação atmosféricas.

- Muitas partes do nosso meio ambiente estão-se degradando rapidamente. As fecundas terras aráveis estão-se transformando em desertos, as florestas em pastagens sem valor e as terras alagadas de água doce em solos mortos e salgados. Ecossistemas degradados perdem a biodiversidade, numa forma irreversível de destruição.
- O declínio ambiental e econômico faz parte da mesma espiral descendente que se observa em vários lugares. Mais de um bilhão de pessoas não conseguem suprir suas necessidades básicas.

Uma ação se faz claramente necessária. A incerteza científica, porém, torna difícil saber como e quando agir. Uma solução sensível – geralmente endossada pela maioria dos governos e por um número crescente de empresas – é adotar o “princípio de precaução”, que implica que a falta de certeza científica não deve ser usada como pretexto para adiar medidas que evitem uma deterioração maior e irreversível.

Rumo a um Futuro Sustentável

A evidência do declínio ambiental não deixa dúvidas de que temos de mudar nossos modos de ser para garantir que o progresso seja sustentável, e quer ele atenda “às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações atenderem às suas próprias necessidades”.

Há muitas definições de desenvolvimento sustentável, mas a que apresentamos capta a essência da idéia. Tal conceito tem sido adotado pelos países e pelos empresários de todo o mundo.

Enfrentado o Desafio Empresarial

O crescimento econômico limpo e eqüitativo, que faz parte da natureza do desenvolvimento saudável, requer o uso mais eficiente dos recursos; só então a “eco-eficiência” fará sentido como um bom negócio. Fazer tudo para tornar esse crescimento possível é, certamente, o maior teste para a indústria e o setor empresarial. Tal opção requer mercados abertos e competitivos, e também um rompimento com a mentalidade convencional subjacente aos interesses humanos e ambientais.

Capítulo 2

O Preço do Meio Ambiente: Mercados, Custos e Instrumentos

A pedra angular do desenvolvimento sustentável é um sistema de mercados abertos e competitivos em que os preços são fixados de modo a refletir os custos do meio ambiente, assim como de outros recursos. Os mercados abertos são altamente motivadores, porque:

- ♣ A competição estimula os produtores a usar o mínimo de recursos, se os preços desses recursos forem estipulados adequadamente.
- ♣ Os produtores são estimulados a minimizar a poluição, pois ela representa recursos perdidos, sobretudo se a poluição tiver um preço e os produtores tiverem de pagar o custo total pelo seu controle e pelos danos que ela causa.
- ♣ A competição é a principal força motriz para a criação de novas tecnologias, necessárias para tornar os processos de produção mais eficientes e reduzir ainda mais a poluição.

Até agora, os mercados não têm refletido de maneira eficiente os custos da degradação ambiental. Esses custos são chamados “externalidades”, e incluem, por exemplo, os danos causados por certos poluentes aos

lagos e florestas, e à saúde humana. Não são nada teóricos os custos dessas agressões que, no entanto, estão dispersos por toda a sociedade e, muitas vezes, são externos às operações dos poluidores.

A mais importante correção a ser feita nos mercados atuais é a inclusão das “externalidades” no custo de se fazer negócios. Os economistas estão trabalhando para estabelecer os custos dos diversos tipos de poluição e danos ambientais. Mas a tarefa de internalizar os custos ambientais deve ser realizada utilizando-se os ainda imperfeitos conhecimentos existentes e os imperfeitos instrumentos disponíveis.

Já em 1972, os membros da Organização para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento (OCDE) subscreveram o “Princípio do Pagamento pelo Poluidor” (PPP), que estabelece que os poluidores devem assumir os custos totais relativos a quaisquer danos causados pela produção de bens e serviços. Contudo, a implementação do PPP é ainda imprecisa e, de algum modo, fortuita.

Promovendo a Mudança

Três mecanismos podem ser utilizados para fazer as empresas internalizarem os custos ambientais ou limitarem os danos ao meio ambiente:

- ♣ *Comando e controle.* Trata-se das regulamentações governamentais, que incluem padrões de desempenho para as tecnologias e os produtos, padrões de emissão e efluentes, e assim por diante. Em nosso entendimento, muitas regulamentações têm sido úteis, e uma estrutura reguladora continuará sendo necessária em todos os países.
- ♣ *Auto-regulamentação.* Trata-se das iniciativas tomadas pelas companhias ou setores da indústria para regularem a si próprios através, por exemplo, de padrões, monitoramento e metas de redução da poluição. A auto-regulamentação pode-se revelar mais eficaz na diminuição de custos para a sociedade em geral, do que as regulamentações ou os instrumentos econômicos. Isso porque amiúde é o setor empresarial que detém as informações necessárias aos governos para a regulamentação eficaz.
- ♣ *Instrumentos econômicos.* Envolve a intervenção do governo no mercado por meio de mecanismos como os impostos e encargos poluição, as licenças de poluição negociáveis, os sistemas de depósito-restituição (como os das garrafas de vidro), as garantias de desempenho, os créditos de poupança de recursos, os preços diferenciados (como no caso da gasolina isenta de chumbo *versus* gasolina com chumbo), as provisões especiais de depreciação e a eliminação dos subsídios distorcidos e das barreiras à atividade do mercado.

No passado, os governos insistiam intensivamente na abordagem do comando e controle. Recomendamos um maior uso auto-regulação e dos instrumentos econômicos eficazes. Ambas as abordagens têm a vantagem, em comparação com as regulamentações, de apresentar menores custos no cumprimento de exigências. Os instrumentos de mercado têm a vantagem adicional de encorajar os poluidores a mudar para tecnologias mais limpas e a desenvolver continuamente essas tecnologias, porque com eles sempre haverá retorno adicional ao se diminuir a poluição cada vez mais.

Chegando à Combinação Adequada

Precisamos chegar à melhor combinação entre comando e controle, auto-regulação e instrumentos econômicos. Acreditamos, e insistiremos junto aos governos nesse sentido, que essa combinação deve ser influenciada pela:

- ♣ *Eficiência.* As escolhas devem-se basear nas medidas que são mais eficazes na diminuição de custos para a sociedade.
- ♣ *Flexibilidade de resposta.* As empresas devem estar aptas a escolher como corresponder às regulamentações – como atingir a meta da maneira mais eficiente.
- ♣ *Confiança no contexto regulador.* O setor empresarial precisa saber a natureza e o provável impacto das regulamentações durante períodos significativos de tempo, para que possa planejar seus investimentos de acordo, e não fazer investimentos que serão perdidos em decorrência de mudanças bruscas nas regulamentações.
- ♣ *Introdução gradual.* As regulamentações devem ser introduzidas gradualmente, a fim de que as empresas tenham tempo para planejar sua melhor resposta. Se os governos adotarem o princípio da precaução, tentarão introduzir os instrumentos rapidamente, mas darão às empresas um prazo para seu cumprimento. Se os governos não souberem agir antes que os danos se agravem, não haverá tempo para introduções graduais. As empresas, porém, devem aceitar que, quando for urgente a aplicação de um corretivo, as regulamentações e sua observância também se farão urgentes.
- ♣ *Um campo de ação nivelado.* As regulamentações devem afetar eqüitativamente todas as empresas comparáveis, e os países com níveis similares de desenvolvimento econômico terão de harmonizar suas políticas internacionalmente, para evitar distorções comerciais. Os diferentes níveis de desenvolvimento entre os países devem levar a padrões e soluções diferentes, para distribuição dos ônus de maneira justa.
- ♣ *Transparência no cumprimento.* Deve-se tornar possível a cada empresa ser considerada cumpridora das regulamentações. Não devem existir companhias não comprometidas nem indevidamente privilegiadas.

Capítulo 3 Energia e Mercado

A energia oferece alguns dos maiores desafios na busca pelo desenvolvimento sustentável. Ela é crucial para o progresso humano. Seu preço, porém, raramente reflete os custos ambientais associados a seu uso.

Não podemos regressar ao cenário de baixo consumo de energia do passado, nem mudar drasticamente nossos sistemas energéticos. Todos os países construíram suas economias numa infra-estrutura altamente dependente dos combustíveis fósseis, e qualquer mudança brusca teria impactos econômicos politicamente inaceitáveis, sobretudo para as indústrias emergentes dos países em desenvolvimento.

Chegou a hora de fazer com que os preços da energia reflitam os custos ambientais. Propomos uma reorientação dos planos nacionais de energia para uma política de recursos racional e coerente, com um horizonte de tempo mais amplo. A política está montada sobre três pilares, e o setor privado desempenha um grande papel de apoio em todos os níveis. Esses pilares são: uma maior eficiência energética, uma combinação mais sustentável entre fontes de energia e padrões de consumo, e uma estratégia energética orientadas de longo prazo para os países em desenvolvimento.

Maior Eficiência Energética

Isso acarretará retornos rápidos e permitirá ganhar tempo para as ações a longo prazo. A seguir, alguns pontos importantes derivados de nossos estudos sobre eficiência de energia.

- ♣ *Geração de eletricidade.* De modo geral, os preços da eletricidade que refletissem o custo de reposição de novas instalações estimulariam a melhora da eficiência do lado da demanda e ajudariam a financiar usinas elétricas mais eficientes. É do lado da demanda que as melhorias na eficiência energética podem ser encontradas a um custo menor. Portanto, grandes esforços devem ser envidados no sentido de desenvolver padrões energéticos e melhorar a eficiência dos produtos finais.
- ♣ *Uso Comercial e Residencial.* Devem-se tomar providências para melhorar os padrões para instalação elétrica e os códigos de construção; fornecer melhores informações sobre o consumo de energia no ato da venda; estimular as decisões de compra baseadas no menor custo de ciclo de vida do produto, e não meramente no menor preço; e promover concessões e empréstimos para as instalações poupadoras de energia.
- ♣ *Indústria.* A vida longa dos equipamentos cria horizontes de investimentos de 20-30 anos, ao passo que os equipamentos mais eficientes vão aparecendo a cada ano. Assim, quanto mais baixo for o preço da energia, mais tempo a tecnologia antiga e ineficiente permanecerá em uso – particularmente nas indústrias com uso intensivo de energia.
- ♣ *Transporte.* Restrições severas quando a volumes de transporte não oferecem uma solução viável. O acesso a meios de transportes eficientes é vital para o desenvolvimento econômico. A meta é melhorar as eficiências para minimizar o uso dos materiais e da energia. A tarefa do setor empresarial é criar tecnologias e sistemas apropriados em termos de eficiência. Os governos devem criar um contexto para ação, e isso inclui indicar de modo transparente o preço ambiental do transporte. Os governos devem melhorar a competitividade do transporte coletivo, garantir que os diferentes meios de transporte possam competir entre si de maneira eqüitativa e prover disponibilidade de recursos para a pesquisa sobre eficiência energética.

Combinações mais Sustentáveis entre Fontes de Energia e Padrões de Consumo

Essas combinações devem ser construídas de maneira sistemática e cautelosa, para evitar maiores danos ao desenvolvimento econômico.

A curto prazo, a ênfase deve repousar na redução dos impactos ambientais dos combustíveis fósseis e no estímulo à conservação da energia. Ao mesmo tempo, deve-se tentar todos os esforços possíveis para a redução dos riscos da operação de usinas nucleares existentes Europa Central e Oriental.

A médio prazo, devemos nos beneficiar do desenvolvimento das tecnologias mais limpas de carvão, de uma expansão nuclear equilibrada, de certas formas de energia da biomassa, da energia solar e dos avanços da energia hidrelétrica.

A longo prazo, o setor empresarial deve cooperar nos esforços de pesquisa intensiva capazes de fazer das células de combustível uma tecnologia de conversão de energia amplamente utilizada. Para os países em desenvolvimento, a comercialização em maior escala do carvão vegetal e dos combustíveis derivados da biomassa será importante.

Estratégia Energética a Longo Prazo para os Países em Desenvolvimento

As prioridades são estimular o desenvolvimento dos recursos nativos; reformar as políticas de preços de energia e eliminar os subsídios; cooperar com os países industrializados no tocante às tecnologias energéticas, e desenvolver estratégias energéticas a nível local para satisfazer as necessidades locais.

Para Tornar Isso Realidade

Cada país deve determinar sua própria combinação de instrumentos de política (delineados no Capítulo 2). A meta deve ser a conservação induzida pelo preço, da parte do consumidor, e a inovação induzida pelo custo, da parte dos produtores de energia e dos produtos intensivos em energia.

O critério mais importante para a seleção dos instrumentos de política deve ser sua eficácia em termos de custo. Uma combinação mais adequada entre preços reais de energia, padrões mais estritos e melhores informações ajudará a poupar energia no mundo inteiro. O setor empresarial desempenhará um papel fundamental na implementação das novas políticas, que só darão certo se forem eficazes em termos de custos, tecnicamente realistas e coerentes e com os objetivos globais acordados.

Capítulo 4

Mercados de Capitais: O Financiamento do Desenvolvimento Sustentável

Os mercados de capitais têm, um papel vital a desempenhar na busca do desenvolvimento sustentável, que requer maiores investimentos a longo prazo, respeitando-se os critérios ambientais e as necessidades de desenvolvimento nos países tanto industrializados quanto em desenvolvimento. A maior parte desses investimentos provirá dos mercados de capitais.

Na medida em que os países começarem a internalizar os custos ambientais, os meios utilizados pelos mercados de capitais para avaliar as empresas começarão a mudar. Com frequência cada vez maior, as companhias que favorecem a causa do desenvolvimento sustentável serão percebidas como mais valiosas pelo mercado.

Os mercados de capitais incipientes do mundo em desenvolvimento estão-se tornando instrumentos poderosos de desenvolvimento. Torná-los mais abertos, eficientes e competitivos deve ser uma alta prioridade para governos e empresas privadas.

O progresso em direção ao desenvolvimento sustentável depende de um processo de mudança em que a exploração de recursos, o direcionamento dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a transformação institucional são realizadas de maneira consistente com as futuras necessidades, tanto quanto com as atuais. Os mercados de capitais assumirão um papel de relevo nesse processo.

Os objetivos do desenvolvimento sustentável só serão atendidos nos mercados bancários e de capitais mediante uma mudança considerável no modo de se avaliar o potencial ambiental das empresas para fins de investimentos ou de empréstimos.

Internalizar os custos ambientais sinalizaria mais precisamente para os investidores privados, banqueiros, investidores institucionais e companhias seguradoras. É, portanto, essencial que os critérios e valores do desenvolvimento sustentável se tornem parte integrante do processo de informação, para que possam fazer investimentos e empréstimos viáveis.

Há nítidos sinais de que a comunidade financeira está começando a levar em conta as questões ambientais. Isso se deve, em parte, a Alterações nas legislações dos Estados Unidos e da Europa, que, em certas circunstâncias, cobram responsabilidades ambientais não apenas as causadores diretos dos danos. Os bancos, por exemplo, em certos casos podem ser processados pelas autoridades, caso seus tomadores de crédito tenham causado danos ambientais e não possam pagá-los.

Além disso, as preocupações cada vez maiores com os riscos de seguro envolvidos com o desenvolvimento não-sustentável tornaram as companhias seguradoras mais sensíveis à necessidade de investir em sustentabilidade.

O crescimento recentedos fundos “verdes”, assim como o apoio a esses veículos de investimento por parte de alguns dos maiores fundos de pensão, mostram que muitos investidores estão ficando mais conscientes das questões sociais e ambientais, como importantes considerações para o desenvolvimento econômico.

A combinação de mudança comportamental com mudança estrutural sugere que os mercados de capitais podem assumir um amplo papel no delineamento do novo mapa econômico e ambiental do mundo.

Capítulo 5

Comércio Exterior e Desenvolvimento Sustentável

A menos que os países comerciem, não poderão se desenvolver. A menos que os países se desenvolvam economicamente, não poderão proteger o seu meio ambiente, acabar com os danos ambientais ou fazer uso eficiente dos recursos.

O ideal de “livre comércio” é hoje alvo dos ataques de duas direções diferentes: daqueles que interviriam em favor do meio ambiente e daqueles que são motivados a intervir com base em conceitos teóricos, como comércio recíproco, comércio negociado e comércio administrado.

O livre comércio tem um lugar a ocupar no estabelecimento do desenvolvimento sustentável. Seria uma grande tragédia se os esforços constantes do Acordo Geral sobre Tarifas Alfandegárias e Comércio (GATT) sofressem um retrocesso.

Internalizar os custos ambientais e fazer os poluidores pagarem esses custos permanece uma atribuição de cada governo. Metas como a proteção ambiental e a administração sadia dos recursos não podem ser garantidas por medidas unilaterais de comercialização, mas podem ser alcançadas por meio de negociação de acordos ambientais internacionais. Cuidadosamente elaborados tais acordos não precisam ameaçar o comércio nem o sistema de comércio. Se esses tratados não aparecem logo, a pressão pelas barreiras alfandegárias aumentará.

Comércio Exterior e Meio Ambiente

Os conflitos entre as questões ambientais e de comércio exterior crescem mais a cada dia. Para limitar esses conflitos, é importante identificar os legítimos pontos de contato entre meio ambiente e comércio exterior, e distinguir os problemas ambientais que se estendem além das fronteiras nacionais. A resolução desses problemas requer cooperação mútua entre Estados soberanos.

As restrições ao comércio internacional têm figurado em vários acordos ambientais recentes sobre questões como a proteção da camada de ozônio e a transferência de resíduos perigosos. Tais acordos podem e devem ser compatíveis com as normas de comércio internacional existentes. As ameaças de restrições comerciais contra os países que não cumprem os padrões ambientais internacionais apenas encobrem o fracasso das negociações de cooperação. O sistema do comércio internacional é baseado em regras, não no poder, e é importante para empresas e governos que ele assim permaneça.

Mudança das Regras

Os instrumentos disponíveis no GATT para lidar com questões ambientais são limitados, mas isso não deve servir como válvula de escape a ser utilizada pelos protecionistas. As negociações devem considerar se, e como, os mecanismos de resolução de disputas do GATT podem ser usados para resolver os conflitos que surgem em vários setores do comércio exterior. Além disso, deveriam ser introduzidos no GATT os seguintes princípios fundamentais:

- ♣ *Transparência.* É preciso seguir formalidades quando da notificação, de modo que todas as regulamentações ambientais com impactos potenciais sobre o comércio exterior sejam internacionalmente claras, sem qualquer ambigüidade.
- ♣ *Legitimidade.* As medidas ambientais que restrinjam o comércio exterior devem ser legítimas, e, portanto, escoradas em fortes evidências científicas. Nos casos em que as ameaças forem particularmente sérias ou irreversíveis, o GATT deve adotar o princípio da precaução.
- ♣ *Proporcionalidade.* As medidas restritivas ao comércio não devem ir além do absolutamente necessário para produzir o resultado ambiental desejado.
- ♣ *Suplementaridade.* Sempre que um objetivo ambiental puder ser alcançado sem necessidade de qualquer medida que afete o comércio exterior, as medidas relacionadas ao comércio exterior devem ser evitadas.

Rumo ao Desenvolvimento Sustentável

O acesso cada vez maior aos mercados de todos os países, em desenvolvimento ou industrializados, é uma condição necessária, ainda que de modo algum suficiente, para o desenvolvimento.

Os países em desenvolvimento que dependem em grande parte das exportações devem investigar rigorosamente os seus custos reais. Os países pobres podem estar exportando uma parte de sua própria “sustentabilidade”, se estiverem produzindo safras de exportação mediante o uso excessivo dos solos, da água e dos sistemas florestais, reduzindo assim sua futura produtividade.

Os países industrializados estão introduzindo um número crescente de padrões, regulamentos e instrumentos econômicos para internalizar os custos ambientais. Se todas essas medidas não forem coordenadas através da negociação internacional, algumas vezes constituirão barreiras não-tarifárias ao comércio internacional.

Deve-se conceder aos países em desenvolvimento períodos maiores para a introdução gradual dessas medidas, de acordo com os estágios de desenvolvimento de cada um.

Capítulo 6 **O Processo de Mudança nas Empresas**

É um enorme desafio para o setor empresarial avançar simultaneamente em termos de desenvolvimento econômico e de proteção ambiental, como requer o desenvolvimento sustentável. Agora, porém, estamos partindo do zero. As empresas comprovaram dois pontos importantes em seus esforços bem sucedidos para revolucionar a qualidade: elas são capazes de realizar mudanças fundamentais tanto no planejamento quanto na ação, e são capazes de mudar sucessivamente para novos objetivos, que a princípio pareciam opostos – nesse caso, aumentando a qualidade enquanto diminuem os custos.

Os instrumentos e processos utilizados na revolução da qualidade, aliados à experiência adquirida e aos resultados alcançados, proporcionam uma estrutura básica sobre a qual os líderes empresariais podem construir um futuro sustentável.

A Conquista da Liderança

Em geral, nos últimos 20 anos, as empresas tendiam a ser supercautelosas e conservadoras em sua abordagem do desafio ambiental.

A sociedade não pode mais suportar isso. Está na hora das empresas assumirem a liderança; se a mudança partir delas, será menos dolorosa, mais eficiente e mais barata para os consumidores, para os governos e para as próprias empresas. Vivendo à altura de suas responsabilidades, o setor empresarial será capaz de configurar um caminho razoável e apropriado rumo ao desenvolvimento sustentável.

A Visão Empresarial do Desenvolvimento Sustentável

Um número cada vez maior de líderes empresariais está convencido que faz sentido, em termos de negócios, integrar os princípios do desenvolvimento sustentável em suas operações, e tornar suas empresas “eco-eficientes”. Isso significa:

- ♣ reconhecer que não pode haver desenvolvimento econômico sem que ele seja sustentável;
- ♣ confirmar que todos os produtos, serviços e processos contribuem necessariamente para o desenvolvimento sustentável;
- ♣ manter a credibilidade junto à sociedade, necessária para sustentar as operações empresariais;
- ♣ criar um diálogo franco com os parceiros interessados, e através deles identificar os problemas e as oportunidades, além de construir credibilidade através de suas respostas;
- ♣ proporcionar aos empregados uma maior motivação por seu trabalho, além dos salários, o que resulta na promoção das capacidades e no aumento da produtividade; e
- ♣ manter um clima de liberdade dentro da empresa, em vez de coerção.

Cada líder individualmente pode ser um agente de mudança, mas eles não podem atingir uma realidade viva sem uma massa crítica de outros indivíduos compromissados. Quando encaradas do ponto de vista do desenvolvimento sustentável, as preocupações ambientais se convertem não em um mero custo de negócios, mas sim numa poderosa fonte de vantagens competitivas. As empresas que adotarem esse conceito poderão se dar conta efetivamente das vantagens dos processos mais eficientes, dos aumentos de produtividade, dos custos menores de cumprimento de exigências e de novas oportunidades de mercado.

As empresas de visão podem esperar colher vantagens sobre seus concorrentes a quem falta esta visão. As empresas que não conseguirem mudar se tornarão obsoletas.

Mobilizando a Visão Empresarial através dos parceiros Interessados

As empresas, agora mais do que nunca, estão sendo desafiadas por um grupo muito mais amplo e mais diversificado de pessoas que têm interesses nas ações empresariais. Em sentido amplo, esses parceiros incluem não só os clientes, empregados e acionistas, como também os fornecedores, os governos, os vizinhos, a comunidade em geral e os grupos de interesse popular. Envolver-se com essas pessoas, com todos os seus diferentes pontos de vista e preocupações, geralmente leva a melhores decisões e a um apoio mais universal para a implementação de mudanças.

As empresas prósperas em um mundo sustentável serão as que superarem seus concorrentes na valorização de todos os seus parceiros, e não somente dos consumidores e investidores.

Novos Mercados, Novas Estratégias de Gestão

O envolvimento de parceiros é apenas um dos aspectos da liderança empresarial eficaz no desenvolvimento sustentável. O compromisso em relação à visão empresarial deve-se traduzir em estratégias e planos de ação. Isso, em geral, implica reorganização, reestruturação e reformulação de muitos processos e sistemas detalhados no âmbito de uma empresa. Por exemplo:

- ♣ As empresas “no ocaso” de suas atividades não estão necessariamente condenadas a ter o mesmo destino de seus produtos, se puderem desenvolver substitutivos ambientalmente saudáveis.
- ♣ Antigas restrições podem-se transformar em novas oportunidades, como a diversificação do conceito de fornecimento de energia para o de conservação de energia.
- ♣ Novas oportunidades de negócios podem ser criadas com a aplicação de ativos da empresa em um novo serviço, como a proteção ambiental.

Além disso, podem-se identificar outras três tendências na evolução da cultura de gestão:

- ♣ Os papéis e responsabilidades tradicionais da direção superior e da alta cúpula executiva estão evoluindo de modo a integrar as dimensões internas e externas de uma empresa e a proporcionar novos meios de participação dos parceiros interessados.
- ♣ As estruturas organizacionais estão evoluindo em direção a uma ampla rede de atribuições, com o estímulo dos avanços das comunicações e da tecnologia computadorizada. Esse avanço permite que as novas mensagens de políticas sejam comunicadas através de grandes organizações multinacionais altamente descentralizadas. Isso vem em auxílio à criação de uma cultura empresarial de desenvolvimento sustentável.
- ♣ Está-se desenvolvendo uma cultura de aprendizado organizacional que envolve a administração intermediária. Essa cultura baseia-se na apreciação da necessidade de repensar constantemente e de se estar sempre aberto para reaprender os fundamentos de cada aspecto da empresa. A capacidade de tolerar a incerteza, elaborar novas estratégias, instruir e treinar, e utilizar os instrumentos estatísticos para gerir os processos estão entre as habilidades necessárias para lidar com a mudança para o desenvolvimento sustentável.

Mensurar para Realizar

Uma visão empresarial e uma estratégia de implantação do desenvolvimento sustentável serão mais úteis se as ações resultantes puderem ser registradas, oferecendo com isso chances de realimentação e de aperfeiçoamento.

Aceitamos como diretriz básica de ação o princípio da Câmara Internacional de Comércio, de “cumprimento de regulamentos e informação”, ou seja, encorajar a empresa a aferir seu desempenho ambiental; proceder regularmente a auditorias ambientais e avaliar o cumprimento das exigências internas da empresa e dos requisitos legais, e fornecer periodicamente informações à direção superior, aos acionistas, aos empregados, às autoridades e ao público.

Capítulo 7

O Processo de Inovação

A atividade empresarial é hoje muito mais eficiente do que jamais foi no passado, mas os resíduos e as emissões poluentes derivados da indústria nos países do Norte continuam aumentando.

Sob a pressão das novas atitudes administrativas para ampliação da responsabilidade corporativa, das crescentes expectativas do consumidor e das regulamentações mais rígidas, as empresas estão reconhecendo que a gestão ambiental agora requer a minimização dos riscos e impactos em todo o ciclo de vida de um produto, “do berço ao túmulo”. Isso está levando ao ideal industrial de um sistema econômico baseado no “reconsumo” – a capacidade de reutilizar os bens no todo ou em parte durante várias gerações.

Processos mais Limpos pela Prevenção da Poluição

Hoje há mais empresas conscientes de que a poluição que produzem é um sinal de ineficiência, e que os resíduos refletem matérias-primas não vendidas nos produtos finais. São muitas, e em número cada vez maior, as empresas que já adotam a lógica da prevenção da poluição.

Isso permite que elas comecem a assumir o controle do processo de mudança ambiental, orientando-o por um sentido econômico e operacional e evitando que passe a ser controlado por regulamentações e expectativas cada vez mais restritivas.

As considerações ambientais devem estar totalmente integradas aos processos de produção, afetando a escolha de matérias-primas, procedimentos operacionais e recursos humanos. A prevenção da poluição significa que as preocupações ambientais se tornam, assim como a lucratividade, uma questão funcional a ser aceita por todos. Infelizmente, muitas pequenas empresas -- especialmente nos países em desenvolvimento -- estão menos aptas a suportar o custo da

ineficiência ambiental e também menos aptas a mobilizar recursos para melhorar os seus rendimentos de matérias-primas.

Prevenção da Poluição na Prática

Há quatro possibilidades principais de prevenir a poluição:

- ♣ *Boa administração doméstica.* O objetivo é operar a maquinaria e os sistemas de produção da maneira mais eficiente possível. Trata-se de uma tarefa básica da administração.
- ♣ *Substituição de materiais.* Substituir um produto ambientalmente nocivo por um mais benigno oferece a perspectiva de eliminação completa de alguns problemas de poluição.
- ♣ *Modificações na produção.* As emissões podem ser consideravelmente reduzidas pela simplificação da tecnologia de produção, diminuindo-se, por exemplo, o número de estágios do processo.
- ♣ *Recuperação de Recursos.* As emissões podem ser reduzidas se os poluentes forem mantidos dentro do sistema de produção, e depois reutilizados no mesmo ou em outros processos. Certas indústrias já estabeleceram complexos “ecossistemas industriais”, pelos quais o resíduo proveniente de um processo passa a alimentar um outro.

Impedimentos à Prevenção da Poluição

Apesar da adesão generalizada à prevenção da poluição, a maioria dos fundos governamentais e esforços regulatórios está ainda voltada para o controle para o controle dos resíduos depois que eles foram produzidos. Há três tipos gerais de obstáculos à prevenção da poluição:

- ♣ *Preocupações econômicas.* As empresas devem se convencer de que a introdução de uma nova tecnologia, mais limpa, realmente cortará custos de produção. A lógica da prevenção da poluição – isolar a fonte do problema – muitas vezes desafia os métodos atuais de se fazer negócios e, por isso, pode ser vista pelas empresas como uma decisão mais arriscada.
- ♣ *Falta de informação.* Pode não haver disponibilidade de dados práticos sobre as opções de prevenção da poluição, ao passo que grande parte das informações disponíveis enfatiza as soluções do gênero controle no final dos processos.
- ♣ *Atitudes da administração.* Muitos dirigentes acreditam que a proteção ambiental inevitavelmente custa dinheiro, que se trata de uma questão periférica ou de um desvio das metas empresariais básicas. Tal atitude tem sido corroborada pelo uso de controles no final dos processos, que são improdutivos e simplesmente representam custos adicionais para as empresas.

Para as pequenas e médias empresas, esses obstáculos podem ser ainda mais difíceis de superar.

Produtos mais Limpos com a Gestão dos Ciclos de Vida dos Produtos

À medida que as empresas vão melhorando em termos de prevenção da poluição e administração interna dos recursos, a ênfase é desviada dos problemas causados pela produção para aqueles causados pelo próprio produto.

A responsabilidade ambiental de uma empresa não termina mais no portão da fábrica. Ela se estende do “berço ao túmulo”, num processo chamado “gestão de produto”. Administrar o ciclo de vida de produtos de modo a reduzir ao mínimo o impacto ambiental implica duros desafios conceituais e operacionais para as empresas. Cada etapa da vida de um produto tem implicações para o meio ambiente, muitas vezes levantando uma série de questões. As empresas, os institutos de pesquisa e os governos estão trabalhando para desenvolver análises de ciclo de vida ou “ecobalancetes” para avaliar as implicações, “do berço ao túmulo”, das diferentes opções de produtos.

As análises de ciclo de vida implicam uma responsabilidade pelo ciclo de vida. A combinação das crescentes pressões externas com o crescente compromisso interno fez com que certas empresas resolvessem garantir que seus produtos são fabricados, usados e eliminados da maneira mais compatível possível em termos ambientais.

Os varejistas, como intermediários entre os produtores e os consumidores, têm muitas possibilidades de exercer em prol do desenvolvimento sustentável. Além de perceber as tendências latentes nas milhões de decisões de consumidores diferentes todos os dias, o varejista também pode atuar como um educador, fornecendo dados e análises para ajudar o consumidor a fazer opções mais bem fundamentadas.

Desafios Daqui para a Frente

Desenvolvimento Sustentável representa mais do que redução da poluição e responsabilidade pelo ciclo de vida dos produtos. Nos próximos anos, as empresas serão desafiadas a passar ao índice “zero em emissões de poluição” das fábricas e a redirecionar o desenvolvimento do produto, de modo a satisfazer as necessidades sociais, inclusive as dos pobres.

A meta é tornar a produção, o uso e a eliminação dos produtos mais compatíveis com o desenvolvimento sustentável.

Capítulo 8

Cooperação Tecnológica

A exigência de crescimento econômico limpo e equitativo em toda parte, mas particularmente nos países em desenvolvimento, continua sendo o problema de mais difícil solução dentro do desafio mais amplo do desenvolvimento sustentável. “A transferência de tecnologia” – o deslocamento da tecnologia necessária para o desenvolvimento econômico de onde ela existe para onde ela faz falta – há muito tempo vem-se revelando uma questão conflitante nas discussões entre países industrializados e em desenvolvimento.

A idéia de transferência de tecnologia, contudo, não representa adequadamente a natureza do desafio colocado pelo desenvolvimento sustentável. Sugerimos a expressão “cooperação tecnológica”, que implica uma série mais ampla de objetivos, concentra-se no desenvolvimento da empresa e enfatiza a construção da infra-estrutura, da capacidade de gerar riqueza e da competitividade de um país. Ela funciona melhor através de parcerias no longo prazo entre empresas, assegurando a ambas as partes o benefício do compromisso para com o sucesso continuado do projeto.

O *software* de uma tecnologia é tão importante quanto seu *hardware*. O *software* refere-se aqui não só ao *know-how* e habilidades operacionais e de manutenção associados à tecnologia, mas também às adaptações adequadas ao contexto cultural e à experiência da organização receptora e da sociedade que a utilizará. O *software* inclui ainda as comunicações e outros instrumentos de treinamento, a serem fornecidos pelo portador da tecnologia.

A cooperação tecnológica para o desenvolvimento sustentável está-se tornando um foco importante da atenção de empresas, governos e organizações multilaterais. Essa cooperação é complexa. Pode ser encarada com mais propriedade como uma cadeia entrelaçada por cinco elos:

- ♣ *Vantagem competitiva.* Há uma vontade geral de transferir tecnologias capazes de estimular a vantagem competitiva e o desenvolvimento ambientalmente sadio. Por exemplo, os governos dos países industrializados estão-se dando conta de que pode ser mais eficaz, em termos de custo, proteger seu próprio meio ambiente despendendo mais recursos financeiros para evitar as emissões nocivas originadas fora de seus limites territoriais. As multinacionais também estão reconhecendo a necessidade de serem tão limpas no exterior quanto em seus países de origem.
- ♣ *Associações a longo prazo.* Os participantes querem associações a longo prazo para cooperação tecnológica, pois elas são o principal meio de desenvolver negócios internacionais. Os elementos dessas associações incluem: um compromisso a longo prazo de desenvolver a empresa; de treinar os empregados; de adaptar, melhorar e ampliar as tecnologias; e de introduzir novos sistemas de gestão. É crucial nesse contexto a adaptação e a orientação da tecnologia às necessidades locais das pessoas e mercados nos países em desenvolvimento.
- ♣ *Treinamento.* A provisão de treinamento técnico e gerencial é essencial para operações seguras, eficientes e ambientalmente sadias. A instrução básica determina as habilidades e as atitudes da mão-de-obra. A instrução avançada estabelece as orientações e atitudes dos

gerentes e profissionais graduados. O treinamento melhora e motiva a todos. Os investimentos do governo em educação e treinamento são o fator mais crítico de desenvolvimento dessa capacidade.

- ♣ *Inovação.* O treinamento deve produzir inovadores. Estabelecer este elo da cadeia implica integrar o pessoal das subsidiárias estrangeiras e *joint ventures* na pesquisa pertinente e em atividades de desenvolvimento, através do treinamento e de intercambio de pessoal dentro da empresa. O propósito é unir o desenvolvimento da tecnologia à cooperação tecnológica.
- ♣ *Sustentabilidade.* A inovação deve estar ligada à meta de desenvolvimento sustentável e a todas as mudanças na área de gestão, novos produtos, novos processos e nova infraestrutura que a acompanham.

Criar tecnologias para o desenvolvimento sustentável exigirá esforços e investimentos maciços durante muitos anos, o que deverá ser encarado dentro de um novo contexto conceitual que mal começa a se esboçar e que acarretará uma nova revolução industrial. Esse longo processo deve começar imediatamente, e espera-se que as multinacionais assumam a liderança.

Capítulo 9

Gestão Sustentável dos Recursos Renováveis: Agricultura e Exploração Florestal

A agricultura e a exploração florestal são um ponto central para o desenvolvimento sustentável, devido aos enormes contingentes de trabalhadores em ambas as áreas, às quantidades de ativos envolvidos e aos impactos diretos e extensos que elas têm sobre os recursos renováveis e o meio ambiente.

As estratégias nacionais e internacionais para o uso desses recursos devem ser modificadas de modo a seguir os princípios de mercados mais abertos e competitivos e a reduzir drasticamente as restrições ao comércio exterior. Deve haver mais acesso aos fatores-chave de produção, como crédito, terras e *know-how*. As políticas eficazes de direitos de propriedade, posse da terra e ocupação do solo devem ser encorajadas. Deve-se buscar melhorias no ensino, pesquisa e treinamento gerencial, sobretudo nos países em desenvolvimento.

As empresas podem contribuir melhor para esses esforços dentro do contexto de economia de mercado com uma combinação de instrumentos econômicos, regulamentações claramente baseadas no desempenho e gestão empresarial baseada nos padrões internacionais.

Alimentação e Agricultura

Diz-se geralmente que os países mais ricos causam mais danos ao meio ambiente do que os países pobres, mas no caso da agricultura pode-se dar o contrário. Compreender as razões disso é essencial para alcançar a meta de agricultura sustentável, que supõe nutrir uma população crescente, sustentar as rendas agrícolas para manter os agricultores em constante atividade e proteger a capacidade de produção de alimentos.

A agricultura sustentável requer: mercados abertos e normas de comercialização bem definidas; endosso dos esforços do GATT para eliminar os subsídios e as barreiras alfandegárias que distorcem um livre comércio agrícola; aumento da produção de alimentos nas terras aráveis existentes, em vez de derrubar matas para fins agrícolas ou cultivar em solos frágeis; e pesquisa para desenvolver “as melhores práticas de gestão” adaptadas às condições agrícolas locais.

A sustentabilidade deve ser melhorada nos países em desenvolvimento. Recomendamos as seguintes iniciativas:

- ♣ assegurar os direitos de propriedade e o acesso ao crédito aos agricultores pobres;
- ♣ financiar mais pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, fábricas e insumos que se adaptem melhor aos solos frágeis, e práticas de gestão voltadas para as unidades agrícolas pobres;
- ♣ iniciar programas para agentes de extensão como medida de treinamento para agricultores – e também programas mais voltados aos clientes, em que os agricultores treinem os trabalhadores acerca da verdadeira natureza de seus problemas;
- ♣ estimular o uso ótimo dos fertilizantes e substâncias químicas para a proteção das safras, onde quer que eles possam ser utilizados adequadamente;
- ♣ controlar o uso indevido de produtos químicos na agricultura, e acabar com os subsídios que levam ao uso excessivo;
- ♣ melhorar as áreas mais críticas da infra-estrutura, para que diminua o desperdício de alimentos e aumente a sua disponibilidade; e
- ♣ impor restrições sobre o cultivo em solos frágeis e florestas nativas.

Exploração Florestal

Cerca de três quartos das florestas do planeta são hoje de propriedade dos governos. A exploração florestal oficial tem-se concentrado na provisão de matérias-primas para grandes indústrias, muitas vezes em busca dos mercados de exportação. Os governos raramente têm sido eficazes em administrar empreendimentos florestais.

As crescentes oportunidades e responsabilidades para as empresas privadas na área de exploração florestal exigem que elas analisem as condições de mercado e os princípios do uso sustentável desses recursos renováveis que são as florestas.

As florestas proporcionam muitos benefícios, mas, ao explorá-las, tanto os governos como as empresas privadas tendem a se concentrar nos valores materiais mais óbvios dos produtos florestais -- geralmente a madeira de construção ou o solo florestal -- excluindo o ecossistema e os serviços sociais, porque os serviços sociais proporcionados por elas raramente tinham um valor de mercado. Conseqüentemente, as florestas dos países em desenvolvimento declinaram em quase a metade neste século.

Os recursos florestais devem ser extraídos de forma a permitir que as florestas renovem o seu fornecimento, o que significa manter seus processos de ecossistema e serviços sociais. Elaborar os princípios da exploração florestal sustentável, implementá-los e desenvolver técnicas de inventário e contabilidade exigirá muito mais pesquisa e desenvolvimento, treinamento e educação, e capacidade administrativa do que os existentes até agora. É preciso manter uma cooperação internacional maior e mais sistemática.

Muitas características da empresa privada tornam-na apta a se envolver na exploração florestal sustentável. Tais características incluem o controle eficaz dos ativos; solidez financeira; capacidade de usar recursos eficientemente por causa da competição no mercado; recursos para reflorestamento; acesso aos mercados; e acesso à tecnologia e à capacidade de pesquisa.

As empresas privadas ligadas à exploração florestal devem lutar para alcançar seus objetivos comerciais, ao mesmo tempo beneficiando a sociedade, os ecossistemas e a economia locais. Ocasionalmente, a prestação de serviços sociais e ecológicos a partir da exploração florestal pode gerar renda, pois a demanda desses serviços está entrando no mercado (como lazer, abastecimento de água e recuperação dos solos). Na maioria das vezes, porém, manter tais serviços é um custo necessário.

Os governos precisam reduzir seus papéis relacionados com a produção florestal, que se revelaram inapropriados, para transformar o setor de produção florestal numa área de mercado que promova o desenvolvimento sustentável.

Um contexto de políticas governamentais nessa área deve incluir o reconhecimento dos valores econômicos, sociais e ecológicos das florestas; o tratamento das florestas como capital renovável, e não como estoque de recursos; a garantia do acesso das empresas ao tipo de solo apropriado para a atividade, o que não implica, nem a aquisição compulsória de propriedade privada ou comunitária (o que teria impactos sociais adversos), nem a derrubada das florestas naturais para plantio (o que teria impactos ambientais adversos); e a existência de regras de conduta claras e relacionadas com o desempenho.

Capítulo 10

Liderança para o Desenvolvimento Sustentável nos Países em Desenvolvimento

A história do desenvolvimento revela três lições básicas que oferecem orientações para o futuro:

- ♣ O crescimento econômico é uma pré-condição necessária para promover a igualdade social e o desenvolvimento ambientalmente sustentável.
- ♣ As deficiências de recursos naturais, financiamento ou talentos humanos não estão entre os maiores empecilhos ao desenvolvimento econômico. As políticas internas e padrões de alocação de recursos mal orientados têm sido estorvos bem maiores.
- ♣ A menos que as regiões em desenvolvimento se encaminhem para o desenvolvimento sustentável, seus problemas afetarão todas as partes do mundo.

Onde os governos tentaram realizar sozinhos a construção das respectivas nações, sem ligar para as capacidades empreendedoras de seu povo, obtiveram por resultado, na melhor das hipóteses, a riqueza para uma minoria e a relativa pobreza para a maioria. A pobreza é ruim para os seres humanos e também é ruim para as empresas. É o setor privado que transforma as necessidades em mercados capazes de satisfazê-las. O setor empresarial se preocupa com a pobreza em massa não num rasgo de caridade, mas porque pode promover o desenvolvimento simplesmente sendo mais eficaz.

Sabemos que a busca por novos rumos para o desenvolvimento sustentável deve basear-se nas iniciativas e decisões locais, apoiadas por uma cooperação internacional das mais expressivas. O progresso econômico, o progresso social e a administração sadia dos recursos ambientais devem ocorrer lado a lado. Lutar pela primeira meta ignorando as outras duas significa destruir a base de todo o progresso.

O único caminho que vemos pela frente é desatrelar o crescimento econômico do impacto ambiental. O progresso deve basear-se nas próprias realidades e possibilidades de cada país, mas exigirá também cooperação internacional. Esse conceito introduz o problema da “condicionalidade”, ou seja, as condições impostas normalmente sobre ajuda, comercialização e alívio da dívida, entre outras. A condicionalidade é condenada pela maioria dos governos dos países em desenvolvimento, e no entanto é uma realidade diária no meio empresarial. Os líderes de empresas enfrentam condições impostas, por exemplo, pelos investidores. Essas condições, porém, funcionam em mão dupla, pois aos investidores também são exigidas certas condições. A substância e a forma das condições são decididas por um processo de negociação entre as partes.

Assim, a condicionalidade – desde que acordada por ambas as partes – pode-se tornar aceitável para o desenvolvimento. Uma expressão mais feliz poderia ser “compromissos recíprocos”.

Obstáculos e Oportunidades

Há pelo menos seis preocupações que, do ponto de vista empresarial, são de particular importância para os países em desenvolvimento.

Aumento Populacional

A população mundial aumenta em um milhão de pessoas a cada quatro ou cinco dias. De aproximadamente 144 milhões de crianças nascidas a cada ano, 126 milhões nascem no mundo em desenvolvimento.

Todos os programas bem sucedidos para reduzir o aumento populacional incluem medidas para melhorar o padrão de vida dos mais pobres e fazer cair as taxas de mortalidade infantil, de modo que os pais adquiram confiança em ter menos filhos.

As empresas – se lhes for dada essa chance – podem ajudar os governos fomentando o crescimento econômico de maneira social e ecologicamente sadia. O setor privado também pode criar empregos, fornecer treinamento e ajudar na absorção do maior número possível de pessoas no setor moderno da economia.

Pobreza, Migração e Meio Ambiente

O aumento populacional e a pobreza fazem com que as famílias se desloquem para as cidades ou para ecossistemas frágeis, que não deveriam ser explorados. Ambos os tipos de movimento migratório criam problemas ambientais e sociais maciços.

As causas desse dano podem ser encontradas nas causas da pobreza: todos os fatores que impedem os pobres de desenvolver seus talentos e seu potencial. Neles se incluem os mercados fechados, os fracos sistemas educacionais e a falta de acesso à propriedade, ao crédito e ao conhecimento.

Muitos países devem proporcionar a mais agricultores o acesso às terras. Se lhes forem concedidos a posse da terra, os sinais corretos de mercado e as informações apropriadas, muitos lavradores pobres nas terras mais pobres poderão produzir excedentes para uma população em expansão.

Endividamento do Mundo em Desenvolvimento

A dívida externa conjunta do mundo em desenvolvimento, em fins de 1990, era de US\$ 1,36 trilhão. Só os pagamentos dos juros dessa dívida representam cerca de um terço do total das exportações dos países em desenvolvimento. Essas dívidas têm sido um dos principais empecilhos para o crescimento econômico, a redução da pobreza e a melhoria das condições ambientais. Há, contudo, três possibilidades de esperança:

- ♣ *Melhoria do sistema de governo.* É surpreendente a rapidez com que um país pode começar a resolver seus problemas da dívida modificando o contexto político e macroeconômico para atrair investimentos locais e estrangeiros e estimular a poupança interna.

- ♣ *Troca da dívida pela natureza.* Nesse caso um país devedor troca uma parte de sua dívida externa pública com bancos comerciais por um montante equivalente em moeda local, ao valor do mercado secundário do título mais um ágio. A moeda local será então empregada para financiar projetos de desenvolvimento sustentável. Esses *swaps*, ainda que promissores, têm um impacto insignificante sobre a dívida global.
- ♣ *Responsabilidade mútua.* Por este conceito, estimula-se a busca de soluções em que o credor e o devedor concordam em assumir obrigações a serem cumpridas por cada um. Trata-se de um enfoque novo, mas evidentemente uma relação mais positiva de responsabilidade daria aos países em desenvolvimento a oportunidade de discutir seriamente com seus credores as condições necessárias para o sucesso – ou a definição das novas regras do jogo.

Regras do Jogo Ineficazes

Uma vez estabelecido um clima de confiança, podem-se encontrar novas formas de abordar as questões crescimento, dívida e desenvolvimento sustentável.

A receita para um clima de investimentos atraente é clara: estabilidade macroeconômica; mercados livres e abertos; direitos de propriedade bem definidos; e estabilidade política. Se tais condições não forem amplamente satisfeitas, o desenvolvimento sustentável será simplesmente impossível. Por isso, podem ser úteis os programas de ajuste estrutural desenvolvidos pelo Banco Mundial e pelo Fundo Monetário Internacional, complementados por outras reformas institucionais.

Pequenas Empresas

Um dos elementos-chave para diminuição da pobreza no mundo em desenvolvimento e a difusão do seu talento empreendedor é o estímulo ao crescimento das pequenas e médias empresas. Tal estímulo encoraja a igualdade de oportunidades no desenvolvimento econômico, já que grande parte dos empregos nos países em desenvolvimento encontra-se nessas empresas. Além do mais, as empresas de menor porte são flexíveis, reagem rapidamente às demandas e necessidades, e demonstram talento para a inovação.

Educação e Treinamento

O investimento em pessoas é indispensável para o desenvolvimento sustentável, o crescimento contínuo e a cooperação tecnológica. Os setores público e privado podem-se complementar mutuamente no desenvolvimento de programas educacionais.

Opções para a Liderança Empresarial

Os governos criam os contextos dentro dos quais as empresas privadas podem produzir tecnologia, inovações e processos para o desenvolvimento sustentável. Os líderes empresariais estão ansiosos por melhores condições, à medida que os governos começam a desregular mercados, privatizar empresas e estabilizar as condições econômicas básicas.

Muitas vezes considera-se que o setor empresarial só se interessa pelos lucros a curto prazo. No entanto, os líderes empresariais, assim como os políticos e até mesmo a maioria das pessoas, têm boas razões para se concentrar nos interesses imediatos: aqueles que não gozarem de uma situação relativamente segura no presente estarão pouco motivados a se importar com o futuro a mais longo prazo.

Os líderes de todas as áreas estão agora diante de novas chances de combinar suas atuais realizações de sucesso com os esforços para salvaguardar a sobrevivência em longo prazo de suas sociedades. Os líderes empresariais têm responsabilidades especiais e oportunidades inusitadas na busca global pela sustentabilidade, e estão convocados a contribuir com suas capacidades e experiências para definir as novas regras do jogo econômico. Espera-se que eles façam com que tais fatos aconteçam no mundo real, em que a riqueza é criada e os bens e serviços são fornecidos.

ESTUDOS DE CASO:

PASSOS BEM SUCEDIDOS EM DIREÇÃO AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Como demonstram os primeiros 10 capítulos de ***Mudando o rumo***, o desenvolvimento sustentável é uma questão empresarial que precisa se tornar realidade em todas as áreas de cada empresa. A segunda parte do nosso livro contém 38 estudos de casos, que fornecem exemplos vivos de companhias que enfrentaram com êxito esse desafio em muitas áreas bem diferentes entre si. Essas empresas estão arroladas a seguir:

Capítulo 11

Promovendo a Mudança na Empresa

- New England Electric: A Conservação da Energia Vale a Pena
- 3M: O Sucesso da Prevenção da Poluição
- Du Pont: O Diretor Executivo como Diretor Ambiental
- Norsk Hydro: Auditoria Ambiental
- Shell: Desenvolvimento de Recursos Humanos

Capítulo 12

Promovendo Parcerias Empresariais

- Nippon Steel/Usiminas: Parceria a Longo Prazo para o Desenvolvimento Sustentável
- ABB Zamech: Cooperação Tecnológica através de *Joint Ventures*
- Eternit: Cooperação Tecnológica para um Ambiente de Trabalho mais Seguro

- S.C. Johnson: Catalisadora de um Melhor Desempenho dos Fornecedores
- A Indústria Química: Como Adotar o Cuidado Responsável
- Centro de Desenvolvimento do Couro: Como Promover a Melhor Prática

Capítulo 13

Promovendo Parcerias com Grupos Interessados

- Northern Telecom/México: Cooperação Tecnológica para Sustar a Depleção da Camada de Ozônio
- O Conselho da Promoção do Habitat Natural: A Indústria em Harmonia com a Natureza
- Eletrolux: A Pesquisa de Produtos Eficientes em Termos de Energia
- Mitsubishi: Cooperação para o Reflorestamento

Capítulo 14

Promovendo Parcerias Financeiras

- Nordic Environment Finance Corporation: Financiamento para o Desenvolvimento Sustentável no Leste Europeu
- FUNDES: Promoção das Pequenas Empresas na América Latina
- Fundación Chile: Financiamento da Cooperação Tecnológica
- GE Capital: Empréstimos a Risco Ambiental
- Jupiter Tyndall: Investimento no Meio Ambiente

Capítulo 15

Promovendo uma Produção mais Limpa

- Dow Chemical: A Redução dos Resíduos Vale a Pena
- Harihar Polyfibers: Promoção da Produtividade para Prevenir a Poluição
- Holderbank: Produção de Cimento com Menos Energia
- Ciba-Geigy: Projeto de uma Fábrica de Corantes com Baixos Níveis de Poluição
- ConAgra/Du Pont: Obtenção de Lucro com Resíduos Reciclados

Capítulo 16

Promovendo Produtos mais Limpos

- Smith & Hawken: Promovendo Produtos de Exploração Florestal Sustentável
- Procter & Gamble: A Utilização da Análise do Ciclo de Vida de Produtos para Diminuir os Resíduos Sólidos
- Migros: A Utilização da Análise do Ciclo de Vida de Produtos nas Operações Varejistas

- HENKEL: Desenvolvimento de Substitutos do Fosfato em Detergentes
- Laing: Residências Eficientes em Termos de Energia
- Volkswagen: Reciclagem de Automóveis
- Pick'n Pay: Os Varejistas e o Desenvolvimento Sustentável
- ENI: Desenvolvimento de um Substituto de Chumbo na Gasolina

Capítulo 17

Promovendo o Uso Sustentável dos Recursos

- ABB: O Carvão Limpo em Värtan
- Triangle Limited: Energia da Biomassa
- E.I.D. Parry: Desenvolvimento Rural Integrado
- Aracruz Celulose: Plantio de Eucalipto e Produção de Celulose em Bases Sustentáveis
- ALCOA: Mineração Sustentável na Floresta de Jarrah