



GESTÃO SAUDÁVEL

| POR ANELISE VENDRAMINI E NATALIA LUTTI HUMMEL

As organizações precisam reconhecer e mensurar os riscos e as oportunidades que os ecossistemas oferecem, para tomar decisões estratégicas e que tragam benefícios no médio e longo prazos.

Em uma fazenda de macieiras no Paraná, ao avaliar o resultado da safra, o Sr. João, produtor rural de maçãs gala e fuji, percebeu queda na produtividade em torno de 30% em relação à safra anterior. Ao analisar as razões que levaram a esse resultado, a falta de abelhas na região apareceu como um dos principais motivos. A solução do Sr. João foi alugar caixas com abelhas vindas de outras regiões do país, para aumentar a polinização das flores de maçã. Com o aluguel das abelhas e o reforço da polinização, o resultado no aumento da produtividade já pôde ser observado na safra seguinte.

RISCOS PARA O NEGÓCIO

O caso do Sr. João ilustra um conceito-chave nas discussões de sustentabilidade: a importância dos serviços ecossistêmicos para a gestão. O bem-estar humano depende da qualidade dos ecossistemas e dos serviços que eles nos prestam. Os serviços ecossistêmicos incluem, entre outros: formação de solos; provisão de alimentos, madeira e água; regulação climática; purificação e provisão de água; controle

O futuro será distinto do passado, em razão dos cenários de aumento da pressão sobre os ecossistemas.

de doenças; e beleza cênica. Por outro lado, a qualidade dos ecossistemas é impactada por: mudanças no uso do solo; transformações de crenças, valores e padrão de consumo; uso de fertilizantes e pesticidas; irrigação etc.

Nos últimos 50 anos, as mudanças causadas pela espécie humana nos ecossistemas para o atendimento das demandas crescentes por alimentos, água, madeira, fibras e combustíveis foram maiores do que em qualquer período da

RISCOS GLOBAIS MAIS PRECUPANTES



FONTE: WEF, 2016.

história. Essa exploração foi conduzida com o objetivo de gerar bem-estar e desenvolvimento econômico (ainda que distribuídos de maneira desigual), sem levar em conta os impactos das decisões no longo prazo sobre a manutenção da capacidade dos ecossistemas e suas implicações para as gerações atuais e futuras.

No período de 2000 a 2005, a Organização das Nações Unidas (ONU) reuniu um grupo de 1.360 especialistas, distribuídos em 95 países, com o objetivo de levantar dados primários e secundários a respeito das consequências dessas mudanças sobre o bem-estar humano. Conhecido como *The Millennium Ecosystem Assessment*, o relatório desse esforço global de fôlego tornou-se uma das principais referências sobre a qualidade dos ecossistemas globais. Desde então, outras iniciativas surgiram. A questão da degradação dos ecossistemas é tão relevante que, no início dos anos 2000, uma nova era geológica foi identificada: o Antropoceno, um reconhecimento da ciência de que diversos processos naturais foram interrompidos, modificados e acelerados em relação à velocidade geológica pelas atividades humanas.

As séries históricas foram tradicionalmente um apoio importante para a tomada de decisão dos gestores, mas agora

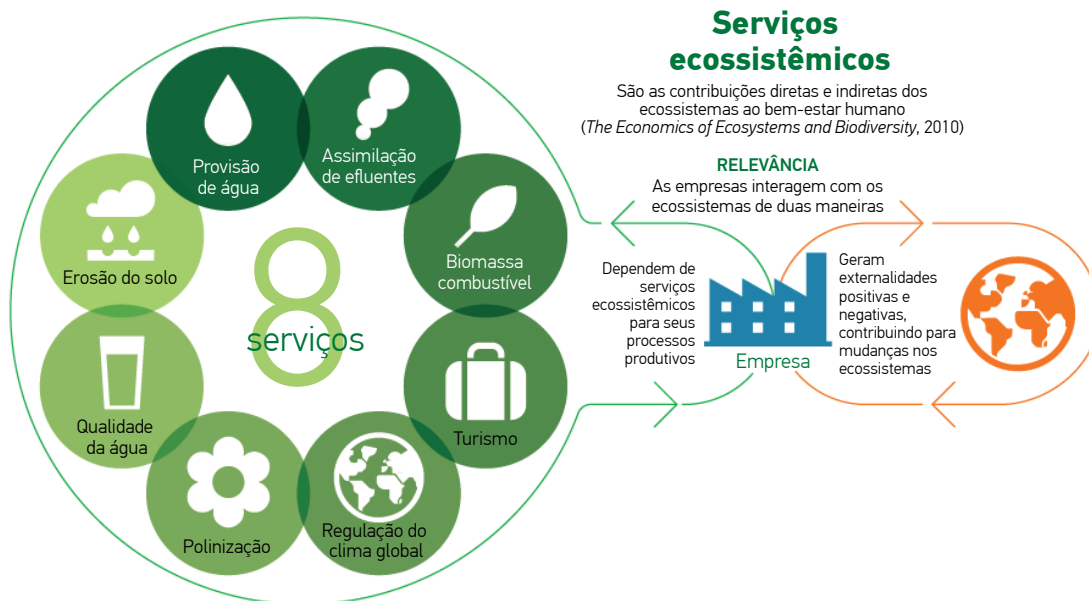
é preciso considerar que o futuro será distinto do passado, em razão dos cenários de aumento da pressão sobre os ecossistemas, mudanças climáticas, novas regulamentações e avanço de instrumentos econômicos, tais como cobrança pelo uso da água e precificação de carbono.

Reconhecendo essa complexidade, o relatório *World Economic Forum* (WEF), de 2016, aponta que os riscos globais mais preocupantes para os próximos dez anos estão intimamente relacionados ao capital natural: crise hídrica, fracasso na mitigação e adaptação às mudanças do clima e eventos extremos climáticos.

SERVIÇOS ECOSISTÊMICOS NA GESTÃO

O Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV EAESP (GVces), motivado por tornar tangível a abordagem de serviços ecossistêmicos para a gestão empresarial, promove, desde 2013, a iniciativa Tendências em Serviços Ecossistêmicos (TeSE), que reúne em uma comunidade de prática cerca de 30 empresas para formular estratégias e ferramentas destinadas à gestão empresarial de oportunidades e riscos relacionados ao tema. O olhar parte da interação entre empresa e ecossistemas (ver figura *Dependências e impacto das empresas em relação aos ecossistemas*): se por um lado as

DEPENDÊNCIAS E IMPACTO DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO AOS ECOSISTEMAS



FONTE: GVCES, 2015.

empresas dependem do fluxo de benefícios provido pelos ecossistemas; por outro, geram externalidades (efeitos adversos sobre terceiros), já que suas atividades influenciam, positiva ou negativamente, os ecossistemas e outros usuários.

A principal ferramenta da TeSE é a valoração econômica, que tem como objetivo demonstrar o valor (aqui usado como sinônimo de importância) dos benefícios provindos dos ecossistemas – e os custos da falta destes – para as empresas e a sociedade.

Embora a discussão do conceito de serviços ecossistêmicos por parte da academia exista desde a década de 1970, foi a partir de 2010, com o lançamento do estudo *The economics of ecosystems and biodiversity* (TEEB) pelo Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas (UNEP, na sigla em inglês), e 2011, com o famoso estudo de *Environmental profit & loss* da empresa de artigos esportivos Puma, que a abordagem de valoração de serviços ecossistêmicos conectou-se com o ambiente empresarial. Ao incorporar valores monetários para aspectos ambientais, essa abordagem tem favorecido a discussão sobre ganhos e perdas ambientais nos processos tradicionais de tomada de decisão nas empresas.

Os passos para a inserção dos serviços ecossistêmicos (SE) na gestão são:

1. Reconhecer o valor dos serviços ecossistêmicos para a organização;
2. Demonstrar seu valor por meio da quantificação e/ou monetização, com o objetivo de facilitar a comparação com outras decisões corporativas;
3. Capturar valor com a inclusão em processos empresariais e análises de custos.

Com a finalidade de facilitar a valoração de SE para a tomada de decisão empresarial, a TeSE promoveu a coconstrução com as empresas parceiras das Diretrizes Empresariais de Valoração de Serviços Ecossistêmicos (DEVESE), que consideram oito serviços ecossistêmicos, em uma ferramenta de cálculo em Excel. Desde 2014, foram desenvolvidos 30 casos empresariais de valoração de SE por meio da aplicação das Diretrizes. Por exemplo, a Companhia Paranaense de Energia (Copel), geradora de energia elétrica, avaliou em termos monetários a contribuição positiva de seu projeto de restauração vegetal em torno de uma de suas usinas para a prevenção da erosão. O resultado foi que a empresa evitaria o custo anual de R\$ 6 milhões, ao longo de dez anos. Esse cálculo ajudou a empresa a comparar os benefícios com o custo de implantação do projeto, para assim ter resultados tangíveis de suas ações.

As empresas precisam incluir suas ações sobre ecossistemas em processos empresariais e de análise de custos e compará-las com outras decisões corporativas.

APRENDIZADOS PARA AS EMPRESAS

Com a experiência de quatro anos da TeSE, alguns pontos emergem como principais aprendizados em relação à valoração de SE para a gestão empresarial.

Em primeiro lugar, é fundamental o envolvimento da alta direção e demais *stakeholders*, particularmente externos, na avaliação dos SE mais materiais para a organização e para a sociedade. Esse é um tema novo no mundo empresarial e, portanto, requer o aprendizado da organização.

Em segundo lugar, a organização deve considerar quais SE são mais materialmente impactados pelas atividades da empresa e de quais serviços a empresa depende para que suas operações aconteçam. Recomendamos avaliar a materialidade de cada um dos SE para os riscos operacionais, financeiros, regulatórios e reputacionais em determinada unidade de negócio, planta industrial ou elo da cadeia. Como o levantamento de dados pode ser uma etapa com razoáveis desafios, é importante que os recursos investidos nessa tarefa estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização, como a gestão de riscos. A análise de materialidade contribui também nesse sentido. Cabe destacar que o processo de busca de dados e informações para a valoração de SE contribui para a articulação da empresa com outros atores nos territórios em que atua, como organizações não governamentais (ONGs), governos, entre outros. Quando essa integração é bem-sucedida, influencia positivamente a sua licença social para operar, potencialmente reduzindo custos.

Em terceiro lugar, é preciso priorizar as “medidas de não arrependimento”. Considerando as incertezas em que estão imersos os cenários futuros envolvendo a saúde de ecossistemas, sugerimos priorizar as decisões que tragam resultados positivos para a organização.

Recomendamos que cenários envolvendo SE considerem horizonte temporal superior a cinco anos, já que muitas vezes os impactos da perda de qualidade dos SE serão sentidos pelas empresas no médio e longo prazos.

Em quarto lugar, apesar de desafiador, comunicar esse processo interna e externamente é fundamental. A comunicação interna contribui para o fomento à cultura de inclusão de SE na tomada de decisão empresarial. Os SE envolvem indicadores físicos e monetários, requerendo levantamento e análise de dados de diversas naturezas e fontes. Essa não é uma tarefa fácil. Uma importante lição que aprendemos é que os resultados mais importantes para a gestão empresarial provavelmente não serão os números em si, mas a evidenciação do processo, os dados e suas lacunas, as informações sobre os impactos e as dependências da empresa a respeito dos SE e do plano de ação da organização para fazer a gestão desses impactos e dependências. Do ponto de vista da comunicação externa, esse processo revela uma organização atenta a novas fontes de risco, mas, mais importante ainda, conectada com a sociedade e preocupada em dar respostas aos seus desafios ambientais. Essas são características fundamentais de empresas do século XXI. ●

PARA SABER MAIS:

- *The millennium ecosystem assessment*. Disponível em: millenniumassessment.org/en/index.html
- Joshua Bishop. *The economics of ecosystems and biodiversity in business and enterprise*, 2012. Disponível em: teebweb.org/our-publications/teeb-study-reports/business-and-enterprise/
- GVces FGV EAESP. *Diretrizes empresariais para a valoração econômica de serviços ecossistêmicos*, 2015. Disponível em: <http://gvces.com.br/diretrizes-empresariais-para-a-valoracao-economica-de-servicos-ecossistemicos?locale=pt-br>

ANNELISE VENDRAMINI > Professora e coordenadora do Programa de Finanças Sustentáveis do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da FGV EAESP > annelise.vendramini@fgv.br

NATALIA LUTTI HUMMEL > Pesquisadora do Programa de Finanças Sustentáveis e gestora do Projeto TeSE, ambos do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da FGV EAESP > natalia.lutti@fgv.br