

SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA NO SETOR SUCROALCOOLEIRO BRASILEIRO

RAFAEL MACHADO SAAVEDRA (rafael@fbds.org.br)
FUNDAÇÃO BRASILEIRA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
CLARISSA DE ARAÚJO LINS (clarissa.lins@fbds.org.br)
FUNDAÇÃO BRASILEIRA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Este trabalho buscou analisar o entendimento e a incorporação do conceito da sustentabilidade corporativa entre as principais empresas do setor sucroalcooleiro brasileiro. Com esse objetivo, foram realizadas 35 entrevistas com altos executivos de 16 organizações relacionadas: onze dos maiores grupos produtores de açúcar e álcool Brasil, um novo entrante no setor e quatro instituições relacionadas às iniciativas ambientais, sociais e de desenvolvimento tecnológico. O conteúdo das entrevistas foi complementado por 45 questionários respondidos pelos entrevistados e outros gerentes de nível médio. Foram também analisados os relatórios e *websites* das instituições pesquisadas, de forma a se verificar como as práticas de sustentabilidade estão sendo implementadas e divulgadas.

Com alto impacto socioambiental direto, o setor sucroalcooleiro tem sua atividade produtiva separada em três blocos principais: (i) a produção de cana, na Fazenda; (ii) o processamento da cana, na Usina; e (iii) a estratégia competitiva, na Gestão. A deterioração acelerada do açúcar após a colheita da cana demanda a proximidade entre a fazenda e a usina, o que intensifica o impacto nos arredores da unidade de processamento. Com base nessa característica e na estrutura de controle predominante no setor – basicamente grupos familiares de longa tradição –, estabeleceram-se relações de dependência mútua entre empresas e comunidades locais, estimulando a realização de ações compensatórias dos grupos nos âmbitos social e ambiental.

A partir da análise da literatura disponível e das informações divulgadas pelas próprias empresas, foi possível identificar uma série de desafios para a incorporação da sustentabilidade corporativa pelas empresas do setor sucroalcooleiro, os quais foram analisados e organizados, segundo a ótica da produção, entre a Fazenda, a Usina e a Gestão.

Na Fazenda e na Usina, vemos desafios ligados à necessidade de adoção de técnicas adequadas no cultivo da cana e na manipulação de insumos e resíduos do processo, para os quais novas alternativas tecnológicas vêm surgindo a cada dia. Ao mesmo tempo, a larga escala produtiva das empresas do setor potencializa os seus impactos, principalmente no aspecto social. Assim, além de aspectos técnicos e agrícolas, a necessidade de uma visão gerencial holística, sobre toda a cadeia de valor, vem ganhando importância nas atividades dessas empresas, exigindo uma postura de responsabilidade sobre todo o ciclo de vida dos seus produtos.

Na Gestão, estão os desafios menos atendidos pelas empresas e que, em sua maioria, estão associados a mudanças na cultura gerencial das organizações – tipicamente familiares, tradicionais e conservadoras. A reestruturação que vem ocorrendo no setor – marcada por fusões e aquisições, surgimento de novos *players* e maior participação de investidores capitalistas – vem exigindo a incorporação de uma nova mentalidade gerencial, calcada em boas práticas de governança corporativa, maior transparência e prestação de contas à sociedade, o que hoje representa um ponto fraco dessas organizações.

A partir das entrevistas realizadas e dos questionários respondidos, pode-se perceber que as empresas do setor ainda não compreendem de forma ampla o conceito da sustentabilidade corporativa, mantendo os principais desafios ligados a questões socioambientais desacoplados da estratégia competitiva da organização. Problemas ligados à cultura organizacional, que tipicamente desfavorece as práticas de comunicação, e ao papel das lideranças se mostram como principais entraves ao desenvolvimento das empresas do setor no sentido de uma maior perenidade.

Com isso, pode-se identificar algumas direções da agenda futura do setor, para que as empresas adotem as melhores práticas no que tange às iniciativas socioambientais, caminhando assim para uma maior sustentabilidade corporativa, a saber: (i) a incorporação do conceito da sustentabilidade no núcleo da estratégia corporativa, de forma a permear todas as áreas da companhia; (ii) o desenvolvimento e aprimoramento das práticas de comunicação, nos âmbitos interno e externo à companhia, e à prestação de contas; (iii) o incremento nas ações conjuntas do setor, extrapolando-se as atividades desempenhadas regionalmente para um âmbito verdadeiramente setorial, nacional.

A evolução no sentido dessas metas busca proporcionar a aproximação do setor com a sociedade, rompendo os estereótipos, estimulando a maior competitividade no cenário internacional e promovendo um círculo virtuoso de desenvolvimento sustentável.