

Desafio Zero

ESTUDO NEXT

Ferramentas de gestão para a sustentabilidade: cinco grandes desafios



Entender primeiro, fazer depois

Na opinião da maioria dos especialistas ouvidos para este estudo NEXT, antes de escolher as ferramentas mais adequadas para a gestão de sustentabilidade, o recomendável é estabelecer uma definição clara do conceito em relação às especificidades do negócio. Uma empresa só consegue medir, monitorar e gerenciar se souber exatamente quais são os seus impactos socioambientais

e o quanto eles estão ligados aos seus objetivos estratégicos. Embora algumas boas práticas possam ser replicáveis, deve-se evitar, sobretudo, recorrer a receitas prontas, simplesmente porque, apesar de parecerem facilitar processos, elas costumam não caber na realidade de cada empreendimento: o que vale para uma determinada companhia consagrada em sustentabilidade do setor bancário, por exemplo, não necessariamente

se aplica a uma mineradora, uma automobilística ou um varejista, na medida em que a incorporação do conceito varia conforme as diferentes prioridades de negócio, os desafios, as externalidades, a cultura corporativa, os *stakeholders* e os sistemas de gerenciamento.

Estudo feito, em 2014, pela consultoria **McKinsey & Company**, intitulado *Sustainability's Strategic Worth* (Valor Estratégico da Sustentabilidade) revela que



NO RADAR

10 erros mais comuns em sustentabilidade empresarial

Com base em entrevistas com 242 executivos de 500 empresas brasileiras entre março e julho de 2013, a **DOM Strategy Partners**, consultoria focada em estratégia corporativa, identificou os 10 erros mais representativos em sustentabilidade nas organizações. São eles:

- 1. Inconsistência de governança:** apesar de admitir sua importância, muitas empresas ainda tratam a sustentabilidade como algo "solto" em sua estrutura organizacional. Não existem sistemas de gestão bem planejados (orçamentos, metas, responsabilidades). Falta também gestão de conhecimento.
- 2. Mensuração inexistente ou parcial:** muitas empresas têm interesse em implementar estratégias ou iniciativas de sustentabilidade, mas não conseguem fazer de forma adequada, porque ignoram os aspectos tangíveis, intangíveis e a melhor forma de mensurar resultados. A pesquisa aponta que isso decorre da baixa maturidade da governança do tema.
- 3. Miopia em relação aos resultados potenciais:** falta clareza quanto às oportunidades de geração e proteção de valor resultantes das iniciativas de sustentabilidade. Mais do que obrigação por pressão social, o conceito precisa ser um facilitador de inovação, eficiência operacional, diferencial competitivo

e fonte adicional de receitas por novos produtos, serviços ou canais.

- 4. Baixa percepção de impacto sistêmico no entorno:** os impactos sistêmicos da empresa sobre os *stakeholders* ou vice-versa ainda não são totalmente percebidos pelos executivos. Por isso, as companhias deixam de aproveitar boas ideias vindas dos públicos de interesse, perdendo oportunidades decorrentes dessa sinergia.
- 5. Dissociação do core business:** qualquer que seja a estratégia de sustentabilidade, convém estar alinhada com o negócio principal da empresa. Desenvolver ações alheias ao propósito minimiza o impacto delas e prejudica as perspectivas.
- 6. O viés unidimensional:** o equilíbrio entre as dimensões ambiental, social e econômica (e, em alguns casos, a cultural) deve nortear todo e qualquer esforço de sustentabilidade corporativa. Evidentemente, o peso e o nível de importância de cada uma das dimensões vão variar segundo as prioridades da companhia. Deixar de abordar uma dimensão prejudica o conjunto dos resultados — ainda que no curto prazo pareça dar certo — na medida em que exclui, no planejamento e execução, uma parte dos *stakeholders*.

7. Inconsistência na fixação de prioridades: prioridades frágeis podem gerar frustração, resultados pouco tangíveis ou até mesmo prejuízos financeiros e de reputação.

8. Visão e valores dispersos e desalinhados: quando restrita a um departamento ou à iniciativa de um líder, a sustentabilidade enfrenta problemas de compreensão da parte dos colaboradores, o que inibe a sugestão de ideias e dispersa energia e esforços. É essencial o alinhamento em torno de uma visão, o qual deve vir de cima.

9. Falta de realismo: toda iniciativa de sustentabilidade requer planejamento de acordo com o setor e a estratégia de atuação da empresa. De outra forma, corre-se o risco de estabelecer metas distorcidas e os resultados tendem a ser subvalorizados.

10. Comunicação oportunista ou ineficiente: como elemento fundamental da estratégia, a comunicação precisa ser consistente — para engajar o maior número possível de *stakeholders* — e também responsável — para assegurar a credibilidade das iniciativas da empresa. Cabe à companhia fazer um mapeamento dos públicos de interesse, adequando linguagem, canais e abordagem para cada segmento.

o conceito da sustentabilidade vem crescendo em importância na gestão das empresas. Segundo o documento, que se baseou em entrevistas com 3.344 representantes de empresas de todo o mundo, o principal motivo (43%) pelo qual os executivos estão adotando a sustentabilidade é o alinhamento com visão, missão e metas dos negócios. Na edição de 2012 do mesmo estudo, o percentual era de 30%. A gestão da reputação se manteve como a segunda razão mais importante (de 35% para 36%). E a redução de custos, que havia sido o primeiro fator (36%) caiu para terceiro (26%) em 2014. O número de CEOs que acham sustentabilidade um tema prioritário saltou de 5% para 13%. E o de executivos, de 24% para 32%.

A conclusão dos pesquisadores é que o conceito ganhou contornos mais estratégicos. No entanto, confrontados com a experiência de observação prática, números como esses parecem revelar muito mais a intenção do que ação efetiva. Alinhar sustentabilidade com visão, missão e metas, tornando-a uma prioridade real da agenda corporativa exige mudanças importantes em processos e estratégias, e até mesmo nas regras do *business as usual*. Mais do que isso, requer transformações em modelos mentais. Constituem ainda uma minoria as empresas que inseriram sustentabilidade em seu planejamento estratégico ou dispõem de políticas de sustentabilidade do conhecimento de todos os seus colaboradores.

O aumento desse número passa por uma compreensão mais clara do conceito e de como ele pode ser utilizado para melhorar o desempenho do negócio. Em síntese: antes de definir os como, é fundamental saber o que é sustentabilidade e por que se quer ser mais sustentável.

“Se a empresa não entender o conceito, corre o risco de usar ferramentas sem conexão entre si”, afirma Eduardo Pedreira Rosa, professor de Gestão de Negócios da **Fundação Getúlio Vargas**. “Tudo começa pelo debate, mas o diálogo pelo diálogo, sem o uso de instrumentos adequados, não ajudará a construir a sustentabilidade. Recomenda-se que a

discussão inicie pelo nível estratégico, seguindo depois para o gerencial, o tático e o operacional. Embora resulte em abordagens diversas, funcionários de todos os níveis precisam ser envolvidos para, então, incorporar a visão dos *stakeholders* externos”, acrescenta.

Georges Blanc, professor na **Universidade de Paris-Sorbonne** e consultor internacional em estratégia corporativa, acredita que a definição do conceito e a escolha dos instrumentos de gestão mais adequados podem ocorrer ao mesmo tempo. “O ponto de partida consiste em elaborar uma lista de prioridades da companhia baseada nos riscos potenciais por tipo de *stakeholder* para, em seguida, definir a visão em sustentabilidade e quais as melhores ferramentas”, afirma.

A importância de compreender o conceito de sustentabilidade impõe-se devido à variedade de definições presentes no mercado. Para alguns gestores, equivale à responsabilidade social corporativa; para outros, cidadania corporativa. Muitos identificam com meio ambiente, saúde e segurança, porque suas empresas têm direcionado esforços nessas áreas. Outros ainda acreditam que seja parte de um movimento de governança corporativa e socioambiental mais amplo.

POR ONDE COMEÇAR?

Uma questão recorrente nas empresas que se pretendem sustentáveis é: por onde começar? Ricardo Voltolini, diretor-presidente da consultoria **Ideia Sustentável: Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade**, acredita que a definição e compreensão do significado de sustentabilidade antecede até mesmo o mapeamento de impactos e externalidades.

Segundo o consultor, esse entendimento permite refletir sobre as possibilidades de mudança, isto é, avaliar quais os melhores procedimentos, desenvolver sistemas para reduzir impactos socioambientais e utilizar os recursos naturais de maneira adequada. A empresa deverá olhar para a própria realidade; afinal, o tamanho de sua responsabilidade é exatamente proporcional ao de seus impactos.

Voltolini sugere o seguinte roteiro para os gestores: (1) Identificar um a um os impactos socioambientais (os chamados “grandes temas”) em toda a cadeia de valor do negócio sob a perspectiva dos *stakeholders*; (2) Estabelecer medidas (estratégias) para eliminação, minimização e/ou compensação dos impactos; (3) Inserir no planejamento estratégico, isto é, alterar a Missão, a Visão e os Objetivos Estratégicos; (4) Definir indicadores/métricas para as metas; (5) Definir planos de ação e responsáveis; e (6) Educar e envolver colaboradores.

DEFINIÇÃO DAS FERRAMENTAS

Uma vez definido o conceito para a empresa, o processo de escolha das ferramentas passa por uma reflexão sobre questões básicas: quais oportunidades e/ou ameaças a sustentabilidade gera para a organização? Como a companhia se posiciona estrategicamente diante dos desafios apresentados? Como transformar desafio em oportunidade, integrando-a à estratégia central?

Embora o crescente número de ferramentas disponíveis dificulte a escolha e o uso pelos gestores, questionamentos bem conduzidos levam a uma seleção eficaz daquelas que permitem estruturar e integrar a sustentabilidade ao negócio segundo os diferentes estágios de desenvolvimento de cada empresa. Se adequados, esses instrumentos atendem às necessidades das organizações em diversas etapas, contribuem para processos de aprendizagem, autoavaliação, prestação de contas, incorporação de princípios de responsabilidade socioambiental e ainda auxiliam no cumprimento das metas.

Ao selecionar uma ferramenta, o gestor precisa ponderar entre as limitações e os benefícios de sua escolha. Considerará, assim, aquela que influenciar no comportamento da organização de maneira desejável e previsível, para promover uma mudança significativa, direcionada e monitorada, que impacte seus processos organizacionais com vistas tanto na sustentabilidade da empresa quanto do planeta.



NO RADAR

10 desafios para a inserção da sustentabilidade nos negócios

Em 2011, Pamela Laughland e Tima Bansal, respectivamente coordenadora de Conhecimento e diretora da *Network for Business Sustainability*, do Canadá, realizaram uma mesa-redonda com 15 representantes das principais organizações de diferentes setores do país: *BC Hydro, Canadian Pacific, Environment Canada, Holcim Canada, Instituto Internacional para o Desenvolvimento Sustentável, Industry Canada, Instituto Pembina, Research In Motion Limited, SAP Canada, Suncor Energy, Grupo Banco TD, Teck, Telus, Tembec* e *Unilever Canadá*. A iniciativa visou identificar os 10 desafios da inserção da sustentabilidade nos negócios para as empresas. A seguir, a lista:

- 1. Existem muitas métricas para medir a sustentabilidade.** Iniciativas de sustentabilidade afetam o meio ambiente e as pessoas; suas implicações organizacionais não são claras, nem seus impactos, imediatamente óbvios. Medi-las, portanto, impõe-se como desafio. O que faz uma métrica melhor do que outra? Como as empresas podem selecionar as mais adequadas para suas necessidades? Mesmo as empresas líderes precisam de orientação para uma escolha correta.
- 2. As políticas governamentais deveriam incentivar resultados ligados à sustentabilidade.** Governos têm à sua disposição vários instrumentos — impostos e regulações, por exemplo — para estimular empresas a reduzir seus impactos sociais e ambientais. Regra geral, elas não querem ser coadjuvantes. Desejam trabalhar de forma colaborativa com a esfera pública, envolvendo-se na elaboração de políticas mais eficazes para todas as partes interessadas.
- 3. Os consumidores ainda não consideram tanto o fator de sustentabilidade nas decisões de compra.** As empresas podem atuar de duas formas: primeiro, desenvolvendo produtos mais sustentáveis a partir de um estudo dos atributos valorizados pelo consumidor; depois, educando-os sobre os diferenciais de sustentabilidade para que tomem decisões de compra mais conscientes (isso vale também para os investidores).
- 4. As empresas não sabem a melhor forma de motivar seus colaboradores para iniciativas de sustentabilidade.** Diferentes pesquisas indicam que as pessoas preferem trabalhar em empresas mais sustentáveis, alinhadas com seus valores, ainda que tenham de renunciar a salários mais elevados. Com isso, as companhias podem atrair e reter os melhores talentos e incorporar incentivos às metas de desempenho em sustentabilidade.
- 5. Sustentabilidade ainda “não se encaixa” perfeitamente no case de negócio.** Os executivos de sustentabilidade têm, muitas vezes, dificuldade de explicar as atividades de sua área. E, por consequência, de defender investimentos nas tomadas de decisão financeira, já que se baseiam em resultados de longo prazo e em recompensas intangíveis. Como comprovar retornos de investimento social e ambiental para o negócio? Como argumentar o valor da sustentabilidade segundo a lógica adotada pela área financeira?
- 6. As empresas têm dificuldade em identificar oportunidades e ameaças.** É difícil julgar o que merece maior atenção quando se está diante de riscos que vão de crises financeiras a mudanças climáticas. As empresas precisam, portanto, de orientação. Sabendo avaliar os desafios e oportunidades mais importantes para a organização, os gestores estarão mais aptos a priorizar questões materiais, traduzi-las em estratégias internas e comunicá-las às partes interessadas.
- 7. As companhias têm dificuldades para comunicar suas boas ações de forma credível (e evitar que sejam percebidas como *greenwashing*).** Em relação à sustentabilidade, algumas empresas são recebidas com certo ceticismo, e outras, com confiança. As diferentes reações estão relacionadas a atributos da organização: tamanho, estrutura, ações ou motivações. Mesmo as corporações líderes divulgam seus sucessos com cautela para evitar críticas.
- 8. Melhores diretrizes são necessárias para envolver as principais partes interessadas.** Muitas empresas têm experimentado interações muito positivas com certos grupos, enquanto outras, às vezes, operando nas mesmas regiões, viveram experiências negativas. A relação entre uma organização e a comunidade precisa basear-se no respeito mútuo e na confiança, por meio de uma melhor compreensão de como as pessoas do entorno das operações entendem a sustentabilidade.
- 9. Não há um conjunto comum de regras para a terceirização de forma sustentável.** As empresas querem comprar produtos e serviços socioambientalmente responsáveis, mas o processo de identificação de fornecedores sustentáveis nem sempre é simples, e os meios para a comparação de produtos, nem sempre eficazes. Decisões de fornecimento também podem exigir práticas e informações específicas do setor. A identificação de um conjunto de melhores iniciativas em sustentabilidade oferece orientações sobre a gestão de cadeias de suprimentos e rende uma oportunidade para as empresas mostrarem suas ações.
- 10. As empresas que tentam liderar em sustentabilidade acabam, muitas vezes, perdendo.** Em qualquer campo de atuação, estar na vanguarda carrega consigo algumas recompensas claras. Por exemplo, as principais organizações atraem novos clientes e fidelizam funcionários e demais partes interessadas. Mas há também riscos para os que lideram em sustentabilidade, como o de investir de forma exagerada em tecnologias sem conseguir os resultados esperados ou de perder o apoio de áreas internas com mudanças nas prioridades corporativas.