

EDIÇÃO 36
TRIMESTRAL
JULHO 2014
ISSN 2238-1287
R\$ 18,00

ANO
9

ideia

S U S T E N T Á V E L

Observatório de Tendências em Sustentabilidade

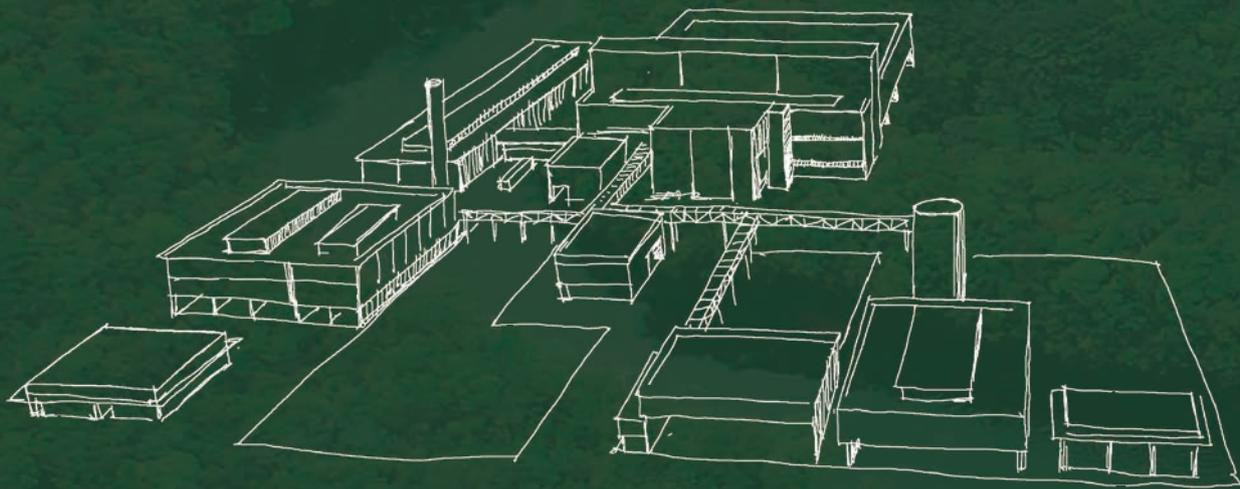


ESTUDO NEXT

8 tendências de sustentabilidade para pequenas e microempresas

NATURA NA AMAZÔNIA: **NOVOS PASSOS, A MESMA DIREÇÃO.**

A Natura está inaugurando o Ecoparque no Pará. Um complexo industrial que funcionará em modelo de simbiose, conectando empresas diferentes, com necessidades complementares e um propósito comum: impulsionar a economia da floresta em pé e estimular o empreendedorismo e o desenvolvimento social na região.







Revista Ideia Sustentável
Ano 9 Edição 36
Foto/capa: Skypixel|Dreamstime.com

A revista **Ideia Sustentável** é uma marca idealizada, concebida e produzida por **Ofício Plus Comunicação e Editora Ltda.**

Publisher

Ricardo Voltolini (ricardo@ideiasustentavel.com.br)

Diretora de Conteúdos e editora

Cláudia Piche (claudia@ideiasustentavel.com.br)

Redação

Fábio Congiu (fabio@ideiasustentavel.com.br)

Pesquisa

Herbert Santo de Lima e Rosicler Rodriguez

Coordenadora administrativa

Ana Elisabete Neumann (ana@ideiasustentavel.com.br)

Direção de Arte e Diagramação

Cesar Mangiacavalli

Ilustrações

Dreamstime.com

Colaboraram nesta edição

Cristina Fedato, Eric Lowitt, João Amato Neto, Reinaldo Bulgarelli, Roberto Gonzalez, Rosa Alegria, Ruy Quadros (Opinião); Aileen Ionescu-Somers, Homero Santos, John Elkington e Luiz Barretto (Livre Pensar); Thomaz Srougi (Mão na Massa).

Editoração eletrônica

Studio52

Impressão e acabamento

Vox

Periodicidade

Trimestral

Ideia Sustentável online

www.ideiasustentavel.com.br

Publicidade, assinaturas corporativas, edições anteriores e reprints

ana@ideiasustentavel.com.br

55 (11) 5579-8012

A revista **Ideia Sustentável** tem tiragem de 10 mil exemplares e distribuição dirigida a lideranças de empresas socioambientalmente responsáveis, de organizações de terceiro setor e dos governos federal, estadual e municipal. A publicação não se responsabiliza pelas opiniões emitidas por seus articulistas, colunistas e entrevistados. A reprodução do conteúdo editorial desta revista, assim como de sua versão online, só será permitida com a autorização da editora ou com a citação da fonte.

Esta revista foi impressa em papel couché (115 g no miolo e 230 g na capa) certificado pelo FSC, que garante a procedência sustentável do produto.

Redação e Administração – redacao@ideiasustentavel.com.br

Rua Bagé, 269 – São Paulo – SP – Brasil – CEP 04012-140

Fone: 55 (11) 5579-8012

Impressão
VOX
Especialista em fazer Revista

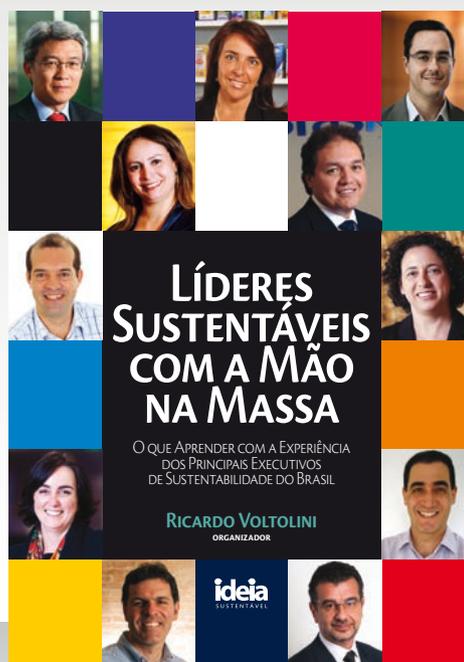


Empresas e organizações assinantes de Ideia Sustentável

Ao adquirir uma assinatura corporativa, essas empresas apoiam **Ideia Sustentável**, contribuindo para a disseminação de informações qualificadas sobre sustentabilidade empresarial e, também, para a sustentabilidade da revista.



Seja você também um assinante corporativo. Veja como no site www.ideiasustentavel.com.br



Para adquirir, acesse:
www.ideiasustentavel.com.br/lideres

Educação, cultura e preservação ambiental para um país melhor.



Líder no segmento de gás liquefeito de petróleo (Gás LP) no Brasil, a Ultragaz busca cumprir sua missão de promover a sustentabilidade. Nesse sentido, a companhia investe em educação, cultura e preservação ambiental e realiza, em parceria com o BNDES, importantes projetos socioambientais.

Um desses projetos é o de desenvolvimento de cooperativas de materiais recicláveis. Desde 2012, a Ultragaz se dedica a melhorar a infraestrutura das cooperativas, por meio de obras de ampliação e/ou reformas, bem como contribui para a capacitação em gestão, tendo-se em vista a carência de profissionalização do setor. O projeto pretende fortalecer a autonomia e a competência para o gerenciamento das cooperativas e promover o aprimoramento geral das condições de trabalho.

Em consonância com a visão de sustentabilidade da Ultragaz, o projeto beneficia seis cooperativas localizadas nas cidades de Aracaju

(SE), Rio de Janeiro (RJ), Goiânia (GO), Ribeirão Pires (SP), Salvador (BA) e Brumadinho (MG). Essas localidades foram selecionadas a partir de uma pesquisa realizada pela companhia no entorno de suas plantas, objetivando detectar as comunidades com maior carência de programas socioambientais.

Outro projeto da Ultragaz, também apoiado pelo BNDES, foi desenvolvido em parceria com a prefeitura municipal de Ipojuca (PE). No dia 20 de maio, aconteceu a cerimônia de entrega de quatro escolas rurais do município, as quais foram reformadas e agora dispõem de melhores estruturas e condições de aprendizado para os alunos. Além de reformar as escolas, o projeto beneficiou os educadores que atuam nessas unidades. A Ultragaz contratou um instituto especializado para assessorar a secretaria de educação de Ipojuca na formulação e na implementação de sua política de educação.



www.ultragaz.com.br



Estudo NEXT: 8 tendências de sustentabilidade para pequenas e microempresas



10
Tendência 1
Plano de negócio



21
Tendência 2
Inovação



32
Tendência 3
Novos negócios,
novos mercados



42
Tendência 4
Colaboração



52
Tendência 5
Cadeia de valor



100 Plataforma Liderança Sustentável

Cobertura completa do mais recente encontro do movimento, que reuniu 11 executivos de Sustentabilidade, em São Paulo, para compartilhar experiências cotidianas sobre o processo de inserção do tema na estratégia do negócio de suas companhias.



62
Tendência 6
Liderança



74
Tendência 7
Diversidade



80
Tendência 8
Financiamento

Opinião

As tendências pelos especialistas

Especialistas nacionais e internacionais escrevem artigos exclusivos sobre cada uma das tendências apresentadas pelo estudo de Ideia Sustentável, a fim de complementar os conteúdos e provocar novas reflexões no leitor.

90 Pensamento Sustentável

O consultor Ricardo Voltolini levanta questões-chave para o pequeno e microempreendedor avaliar o quanto a sustentabilidade está inserida na estratégia de sua empresa, a partir de uma autoavaliação.

92 Livre Pensar

Aileen Ionescu-Somers (IMD), Homero Santos (Fractalis), John Elkington (Volans) e Luiz Barretto (Sebrae) refletem sobre como as pequenas e microempresas podem se desenvolver a partir das grandes tendências de sustentabilidade.

113 Mão na Massa

Thomaz Srougi, sócio fundador da clínica dr.consulta, mostra como um pequeno negócio pode conciliar impacto social positivo em grande escala com sustentabilidade financeira.

SUSTENTÁVEL

NEXT – OBSERVATÓRIO DE **TENDÊNCIAS** EM SUSTENTABILIDADE



UM RADAR SINTONIZADO COM
AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS
DE SUSTENTABILIDADE
EMPRESARIAL

A METODOLOGIA NEXT
PODE SER APLICADA
SOB MEDIDA PARA A
SUA EMPRESA

Para contratar os serviços do NEXT: contato@ideiasustentavel.com.br ou (11) 5579-8012



Sustentabilidade e futuro dos negócios para pequenas e microempresas

Esta edição traz o segundo estudo temático do **NEXT – Observatório de Tendências em Sustentabilidade**, ferramenta com a qual a consultoria **Ideia Sustentável: Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade** iniciou um movimento regular de pesquisas aplicadas, visando contribuir para o enriquecimento do repertório de profissionais que trabalham com o tema nas empresas brasileiras. Como você poderá ver neste *8 Tendências de Sustentabilidade para Pequenas e Microempresas*, foram listados grandes desafios que podem servir como ameaça ou oportunidade para organizações de pequeno porte dispostas a inserir sustentabilidade em suas práticas e estratégias. Junto com cada texto explicativo da tendência, o leitor terá, ainda, a visão de experts (seções *Palavra de Especialistas* e *Opinião*), o ponto de vista de executivos de empresas integrantes do movimento **Plataforma Liderança Sustentável**, a apresentação das melhores práticas nacionais e internacionais (*No Radar* e *Para Saber Mais*), além de dicas e recomendações sobre como trabalhar cada desafio (*Caminho das Pedras*). **John Elkington** (Volans), **Aileen Ionescu-Somers** (IMD), **Homero Santos** (Fractalis) e **Luiz Barretto** (Sebrae) escrevem artigos complementares na seção *Livre Pensar*.

Sobre o **NEXT**, vale dizer: até o final de 2013, durante mais de sete anos, Ideia Sustentável manteve operante um Observatório de Tendências em Sustentabilidade (OTS), que servia, basicamente, para atender aos seus clientes, interessados em análise, síntese e prospecção de

cenários relacionados ao tema. Era, portanto, um método de trabalho, uma ferramenta, um radar colocado a serviço de empresas em processo de construção de estratégias e diretrizes de sustentabilidade — embora uma parte dos achados, graças ao seu nível de aprofundamento, acabava sempre publicada nesta revista, brindando o leitor.

Mais do que um método, o OTS expressava, sobretudo, o exercício daquela que sempre foi a principal vocação de Ideia Sustentável: a de ser uma consultoria *think tank*, capaz de reunir e gerir conhecimento relevante, integrando saberes produzidos nas mais importantes escolas de negócio, universidades e consultorias do mundo. Nesse esforço, nossa equipe habituou-se a entrevistar os mais renomados e independentes pensadores de sustentabilidade. Do contato diário, fortaleceram-se laços com organizações como **IMD**, **Volans**, **Green Futures** e **Forum for the Future**, e ainda com experts da estatura de John Elkington, Andrew Savitz e Aileen Ionescu-Somers, para ficar em alguns exemplos de uma relação que comporta mais de 80 organizações e cerca de 100 especialistas (para se ter uma ideia desse capital intelectual acumulado, recomendo ao leitor que acesse o nosso site e verifique, nas edições anteriores de Ideia Sustentável, a qualidade do time de entrevistados).

Dada a importância do OTS para o trabalho que realizamos em nossas três áreas de atuação (Consultoria, Educação e Conteúdos), foi um passo natural transformar seus achados em produtos. E as pesquisas

geradas por ele, numa espécie de legado para todo profissional que trabalha com sustentabilidade empresarial no Brasil e no mundo. Os estudos do **NEXT**, portanto, nada mais são do que o resultado da aplicação de uma ferramenta interna para gerar um produto de conhecimento. A cada ano, ele elaborará quatro estudos temáticos. Em abril, publicamos *10 Tendências de Sustentabilidade para RH*. E, em setembro e dezembro próximos, ainda vamos tratar de saúde e sustentabilidade, e ferramentas de gestão. A seleção dos temas, feita em conjunto com nosso principal parceiro, a Fundação Espaço ECO®, leva em conta sempre dois critérios básicos: a relevância do público-alvo principal (e a sua capacidade de produzir mudança) e o potencial para gerar transformação em um determinado setor.

Definido o tema, o **NEXT** opera em cinco fases. Na primeira, pesquisadores de Ideia Sustentável consultam fontes produtoras de conhecimento em todo o mundo para apurar tendências relacionadas ao objeto de abordagem do estudo. Na segunda, entrevistam especialistas para validar as tendências identificadas. Na terceira, com as tendências estabelecidas, os experts são mais uma vez acionados para recomendar estudos de caso. Na quarta e quinta fases, o estudo ganha as páginas desta revista e, em seguida, seus conteúdos são apresentados em eventos/encontros de natureza educacional. Todo estudo **NEXT** vem sempre acompanhado de um pacote educacional — palestras, workshops e cursos cujo objetivo não é apenas valorizar o

conhecimento que subsidia os achados/ conclusões mas torná-los aplicáveis à realidade de profissionais e empresas.

Para elaborar *8 Tendências de Sustentabilidade para Pequenas e Microempresas*, o segundo da série de quatro estudos de 2014, Ideia Sustentável consultou **54** organizações internacionais, **28** organizações nacionais, **28** especialistas nacionais, **45** especialistas internacionais e **26** líderes empresariais (presidentes e executivos). Ao longo de três meses, os pesquisadores **Rosicler Rodriguez** e **Herbert Santo de Lima** mergulharam, ainda, em **34** fontes, entre livros, pesquisas, estudos e conferências, de onde recolheram os dados que justificam as tendências. Nesse esforço, contaram com o apoio da consultora **Poliana Abreu**, do jornalista **Fábio Congiu** e da diretora de Conteúdos, **Cláudia Piche**, além da minha coordenação pessoal.

É justo, a esta altura, que o leitor esteja se perguntando: por que abordar a sustentabilidade para micro e pequenas? A resposta é simples. As **MPE*** representam 99% do universo dos 6,3 milhões de empresas brasileiras e empregam mais de 16 milhões de pessoas (quase metade do total de empregos do país). Elas estão em todos os cantos do Brasil, integram as cadeias de valor das grandes empresas, compõem arranjos de desenvolvimento local, promovem a inclusão, oferecem espaço para empreendedores que mudam realidades adversas, atendem demandas das comunidades e funcionam como porta de entrada no mercado de trabalho para milhares de jovens de baixa renda. Logo, não haverá mudança possível na direção de um modelo de negócio mais sustentável se ela não ocorrer também nas MPE.

8 Tendências de Sustentabilidade para Pequenas e Microempresas não tem a



ESTUDO NEXT SOBRE RH SERÁ DESTAQUE NO PRINCIPAL EVENTO DO SETOR

Entre os dias 18 e 21 de agosto, será realizado, em São Paulo, o 40º CONARH – Congresso Nacional de Gestão de Pessoas. Trata-se do maior evento do setor na América Latina.

Integrando o Congresso — promovido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos —, o Fórum ABRH de Sustentabilidade contará com a participação do diretor-presidente de Ideia Sustentável, Ricardo Voltolini, no debate da mesa de abertura, juntamente com Miriam da Cunha, (diretora de RH do Hospital Albert Einstein) e Bruno Junqueira (Natura). Na ocasião, Voltolini apresentará as *10 tendências de sustentabilidade para RH* identificadas pelo estudo NEXT publicado em abril. Além disso, o estudo deverá ser apresentado nos espaços de palestras da feira que acontece paralelamente ao Congresso, por onde deve circular um público estimado em 30 mil pessoas durante os quatro dias de evento.

O estudo do NEXT também serviu como base para o workshop *Sustentabilidade nas Empresas – O papel do RH*, realizado no dia 15 de maio pela Fundação Espaço ECO® na sede da ABRH-RS, em Porto Alegre. A FEE® é apoiadora do NEXT — Observatório de Tendências em Sustentabilidade de Ideia Sustentável — para os quatro estudos temáticos publicados nesta revista ao longo do ano de 2014.



pretensão de esgotar o assunto. Nele, não se encontram todos os desafios de sustentabilidade relacionados ao negócio das MPE, mas aqueles que, com base em nossa investigação, mostraram-se os mais atuais. Não significa, portanto, um ponto de chegada, mas um ponto de partida.

Nossa mais sincera intenção é que este estudo apresente cenários desafiantes, inspire novas escolhas e decisões e convide à reflexão e à ação. Não apenas os micro e pequenos empreendedores, mas todas as organizações e profissionais que atuam em seu suporte. 

*A sigla MPE, que contém as iniciais de Micro e Pequenas Empresas, foi grafada sem o “s” no final, de acordo com a grafia utilizada pelo Sebrae.

Roteiro sustentável

Quando não integradas ao plano de negócio, práticas sustentáveis tendem a ser vistas como atividade paralela ou, pior, um fardo adicional para os gestores de pequenos negócios. Integradas, podem gerar valor para serviços e produtos. Isso vale para MPE já estabelecidas que desejam se apropriar do conceito de sustentabilidade para se adequar às novas demandas de mercado. E vale, especialmente, para aquelas que já nascem, por decisão dos seus empreendedores, orientadas pelos valores de sustentabilidade ou com produtos/serviços baseados no conceito



Parece haver um consenso entre os especialistas nacionais e internacionais entrevistados para este estudo do **NEXT** de que, apesar das evidentes barreiras — algumas culturais outras operacionais —, diversas são as possibilidades para a inserção da sustentabilidade na gestão do negócio de uma MPE. Tanto para empresas já estabelecidas no mercado que, por compreenderem os benefícios de serem mais sustentáveis, decidem-se por rever práticas, incorporando mudanças de processos, quanto para empresas novas que, seja por influência das crenças do seu proprietário seja porque o seu produto ou serviço atendem a uma demanda relacionada ao conceito de sustentabilidade, nascem já orientadas pelos princípios de uma economia menos intensiva no uso de recursos naturais.

Igualmente consensual é a ideia de que, por adaptação ou por inclusão na própria proposta original de valor do negócio, as MPE que inserem o tema da sustentabilidade no plano de negócio, colando-o à estratégia, são mais efetivas do que as que adotam pontual e isoladamente práticas sustentáveis. Para vencer o desafio de inserir a sustentabilidade no plano de negócio, recomendamos ler, mais adiante, as indicações de MacGregor e Joan Fondrona (Universidade de Navarra); as dicas da norte-americana Martha Young (Sustainability4SMEs); o passo a passo da CIMA (Reino Unido), AICPA (EUA) e CICA (Canadá); e as sugestões do Modelo CLEAR, proposto por Eric Lowitt (*Opinião*, pág. 17).

RECONHECENDO OS OBSTÁCULOS PARA SUPERÁ-LOS

Na opinião de Homero Santos, diretor da consultoria **Fractal**, sustentabilidade não terá o menor espaço se a “casa não estiver arrumada”. Tratar de questões socioambientais soará como um luxo numa organização sem saúde financeira, “câmping” de planejamento e governança, atrasada em seus compromissos contábeis. Para “nascer” sustentável — pondera — a empresa deve considerar três circunstâncias: “Identificar a oportunidade de um produto ou serviço inovadores

PALAVRA DE ESPECIALISTAS

PLANO DE NEGÓCIO DEVE SER ORIENTADO PELO CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE EM TODAS AS SUAS ETAPAS

Nos últimos 15 anos, trabalhei com empresas que, mais do que melhorias, promoveram saltos inovadores em seus negócios tendo o desafio da sustentabilidade como fator de transformação. A única percepção verdadeiramente realista é a de que apenas uma redução incremental de impacto social ou ambiental, em empresas pequenas ou grandes, não nos levará a um mundo mais sustentável. É preciso inovar.

Pequenas e novas empresas, mais do que as grandes, têm melhores oportunidades para inserir a sustentabilidade no plano de negócios, porque são mais livres para criar e inovar em novas visões. Não estão presas a restrições, métricas específicas, sistemas formais ou acionistas.

O desafio para a MPE focada em negócios sociais, por exemplo, não está em identificar as seções do plano de negócio que deverão conter os conteúdos de sustentabilidade. Mas em orientar todo o plano de negócios com base nos problemas que pretende solucionar com a sua ação, ou seja, seu *core business*. A sua atividade principal será resolver problemas socioambientais, incluindo e engajando a base da pirâmide para a transformação.

Não creio que seja a melhor ideia uma MPE reproduzir o modelo de plano de negócios das grandes empresas. Acredito exatamente no contrário. As pequenas criarão os modelos de negócios do futuro, que serão replicados por grandes empresas. Muitos pequenos negócios, por serem altamente inovadores, serão comprados pelas grandes empresas.

Stuart Hart,
economista
e professor da
Escola de Administração
de Cornell, nos EUA



MAIS CONHECIMENTO, MAIS POLÍTICAS PÚBLICAS

Não acredito que a sustentabilidade venha sendo considerada na fase de elaboração do plano de negócio das MPE, pelo simples fato de que, em sua maioria, elas desconhecem — e, por isso, não se preocupam com — as tendências de sustentabilidade que podem impactar o cenário de negócios, como as mudanças climáticas e a escassez de recursos naturais.

Considerando os cinco estágios da sustentabilidade nas empresas, propostos, em 2005, por Bob Willard: (1) pré-cumprimento legal; (2) cumprimento legal; (3) além do cumprimento legal; (4) estratégia integrada; e (5) propósito e paixão; e descritos no *Guia de Sustentabilidade nas Empresas do IBGC*, a maioria das MPE encontra-se no nível 1. Embora legalizadas, ainda não cumprem integralmente a legislação (seja ela tributária, sanitária ou ambiental).

Desse modo, o que podem fazer para incorporar a sustentabilidade ao plano de negócios? Pensando em uma árvore frutífera, primeiro se colhem as frutas mais acessíveis e, depois, as mais altas. No caso da sustentabilidade, as mais fáceis são aquelas com impacto na redução de custos, que afetam o bolso do proprietário, basicamente as ações ligadas à ecoeficiência (redução do custo de água, energia e materiais).

Para acelerar a mudança desse cenário, serão necessárias duas medidas básicas:

1. Mais conhecimento/capacitação para micro e pequenos empreendedores sobre macro-tendências de sustentabilidade que podem afetar o negócio no médio e longo prazos.
2. Políticas públicas e mecanismos tributários que estimulem comportamentos “mais sustentáveis” em relação ao uso de recursos naturais, oferecendo prêmios (menos taxas) para quem usa, por exemplo, menos água e energia; e sanções (mais taxas) para quem gasta mais.

Aron Zylberman,
coordenador da Comissão de
Estudos de Sustentabilidade
para as Empresas do Instituto
Brasileiro de Governança
Corporativa (IBGC)



afinados com sustentabilidade ou diminuir o impacto do processo produtivo; ser liderada por alguém que tenha conhecimento do conceito e disposição para agir; ou, por último, participar, na condição de

fornecedor, de uma grande empresa com processos sustentáveis”, afirma.

Autor do livro *Novos Negócios Inovadores de Crescimento Empreendedor no Brasil* (Casa da Palavra, 2013), Silvio Meira



Processo de evolução, não de revolução

Estudo de 2011 realizado conjuntamente pela CIMA (Chartered Institute of Management Accountants), do Reino Unido; AICPA (American Institute of Certified Public Accountants), dos EUA; e CICA (Canadian Institute of Chartered Accountants), do Canadá, identificou dez elementos-chave para considerar práticas sustentáveis de negócios nas pequenas empresas:

Estratégia e planejamento

1. Tenha uma visão ampla de sustentabilidade. Entenda os principais *drivers* relacionados ao tema, identifique oportunidades para além das questões ambientais. Encontre modos inovadores de, trabalhando bem o conceito, gerar benefícios para os empregados, clientes e fornecedores. Isso resultará em ganhos para o seu negócio.

2. Defina detalhadamente o que significa sustentabilidade para a sua empresa. Formule uma proposta de atuação clara para que todos os colaboradores e parceiros entendam as medidas e esforços e contribuam para mudar práticas, a fim de atingir os objetivos estabelecidos.

3. Envolver todos os stakeholders. Converse com clientes, fornecedores e funcionários sobre sustentabilidade, e incorpore suas vozes, procurando desenvolver uma estratégia que atenda às suas necessidades. Ao incluí-los, a estratégia sairá mais fortalecida.

Execução e alinhamento

4. Lembre-se de que você não está sozinho. Iniciativas nacionais e internacionais existentes em todo o mundo podem ajudar as empresas a se tornarem mais sustentáveis. Engaje-se com essas organizações, troque conhecimento e experiência. Dessa forma, implementar a estratégia de sustentabilidade será mais rápido e fácil.

5. Estabeleça responsabilidades e comunique-as amplamente. A entrega de qualquer

estratégia é mais bem-sucedida se a organização sabe quem está no comando. O proprietário ou uma pessoa da alta administração devem conduzir a política. Eleja os funcionários mais engajados no tema e comunique a importância do conceito para todos os níveis da empresa.

6. Faça o passo a passo. Tornar sua empresa mais sustentável é um processo de evolução, não de revolução. Com pequenas alterações, mínimas ações realizadas na empresa, hoje, poderão levar a mudanças significativas no futuro.

7. Seja consistente em suas palavras e ações. Qualquer empresa pode falar que é sustentável, mas, se não houver correspondência entre discurso e prática, a mentira será percebida. Clientes e investidores estão alertas para o *greenwashing*. Não cometa o erro de usar a sustentabilidade apenas como um instrumento de marketing.

Desempenho e relatórios

8. Vincule a sustentabilidade ao lucro. Tornar-se mais sustentável, muitas vezes, significa ser mais eficiente. A eficiência dos recursos, por exemplo, beneficia o meio ambiente e reduz o custo de operação de um negócio. Mostre que consumir menos água e energia elétrica, ou produzir menos resíduos, ampliará os lucros de seu negócio.

9. Meça, monitore e revise. Mensurar o progresso da inserção da sustentabilidade na estratégia é vital para compreender os benefícios comerciais que ela traz. Desenvolver métricas claras, revê-las regularmente e verificar se o progresso segue ritmo rápido ou lento mantém as metas realistas e alcançáveis.

10. Invista no futuro. Investir em sustentabilidade quase nunca requer grandes despesas. Muitas MPE afirmam que o maior investimento é o tempo de gestão.

de qualquer empreendimento depende da inclusão dos princípios da sustentabilidade no seu plano”, defende.

Diretora da consultoria **Angatu** e membro do Comitê de Sustentabilidade da **Duratex**, Tarcila Ursini acha que o acúmulo de tarefas e a pressão pela sobrevivência afastam as MPE de tudo o que não seja de curto prazo, o que inclui, obviamente, a sustentabilidade. Falta informação básica de gestão. Mas falta, sobretudo, valoração adequada do conceito. “Há empresas que enxergam como algo fora do negócio. E outras que se iniciam nele pensando apenas em eficiência de custo e não em agregação de valor



Divulgação

JOÃO CARLOS REDONDO

GERENTE CORPORATIVO
DE SUSTENTABILIDADE
DA DURATEX

“Entendo que uma das contribuições da Duratex está na capacidade de influenciar a cadeia de valor de seu negócio. Em especial, os fornecedores de serviços, equipamentos e insumos — que, em sua maioria, são pequenas e microempresas. Desenvolvemos o GFD (Gestão de Fornecedores Duratex), que propõe estabelecer uma relação de parceria e cooperação com 130 fornecedores de diversos segmentos e portes. A experiência tem dado resultado e reforça o nosso papel de liderança em contribuir para influenciar o modelo de gestão das empresas de nossa cadeia de valor, incluindo os princípios da sustentabilidade. Internamente, denominamos o GFD como um programa de engajamento, e acredito que a criação de um ambiente colaborativo pode permitir maior possibilidade de transformação.”

também acredita que o principal obstáculo está na “sustentabilidade do próprio plano de negócios”. “Uma pequena empresa é um grupo de pessoas que acha que possui um produto em busca de um projeto rentável. Escolhas relacionadas a essa busca podem levar a uma baixa da qualidade dos serviços e ao desrespeito

à questão do atendimento e dos aspectos sociais e ambientais. Ao incorporar os três “Ps” da sustentabilidade (*People, Planet & Profit*) num modelo de negócio minimamente viável, está se falando simultaneamente de pessoas e de prosperidade do plano de negócio em integração com o ambiente. A sustentabilidade



e vantagem competitiva de longo prazo. As MPE mais transparentes, com melhor gestão e melhor relacionamento com os stakeholders são as mais preparadas para enfrentar a concorrência”, diz.

A análise feita pelo **NEXT** com base em diversos estudos internacionais identificou que, apesar de serem mais ágeis que as grandes empresas, de sentirem “na pele” mais rapidamente os benefícios da sustentabilidade na gestão do empreendimento e de terem energia e autonomia para realizar a mudança, as micro e pequenas empresas, em sua maioria, encontram-se paralisadas nos níveis iniciais de

sensibilização e integração do conceito. São poucas as que adotam uma abordagem, digamos, mais estratégica do tema. Menos por escassez de informação disponível, mais por ausência de atitude — desinteresse por se aprofundar no estudo dos benefícios, visão estereotipada, como custo socioambiental, foco imediato e receio de que represente um desvio da finalidade inteiramente concentrada em fazer dinheiro.

DA SUPERFÍCIE À ESTRATÉGIA

Steven P. MacGregor e Joan Fontrodona, pesquisadores da **Universidade de**

Navarra, na Espanha (*Universia Business Review/setembro-2011*), realizaram importante estudo correlacionando a sustentabilidade com a estratégia de pequenas empresas. Entre outros achados, concluíram que, para começar de modo mais superficial no conceito, os guias e ferramentas-padrão disponíveis são suficientes, na medida em que ampliam a consciência do que significa sustentabilidade e ajudam a implementar pequenas ações nas



NO RADAR

Pizza responsável

Há mais de sete anos, Dominic e Suzanne Fielden pensaram em criar um negócio focado em assuntos pelos quais sempre foram apaixonados — comida, família, comunidade e ecologia. Para integrar suas convicções, elaboraram um plano de negócios para vender pizza. Alimento consumido regularmente pelas famílias, mas com reputação ruim, graças ao uso de ingredientes de baixa qualidade e baixo valor nutricional, a pizza era um produto perfeito para ser reinventado.

Foi o que fizeram. Criaram uma pizza mais saudável. Inaugurado na cidade de Canmore, em Alberta, no Canadá, o primeiro restaurante **Rocky Mountain Flatbread** rapidamente agradou críticos e clientes por utilizar produtos sazonais, carnes orgânicas e frutos do mar certificados. Para os amantes da pizza intolerantes ao trigo, aboliram o glúten, iniciativa estendida também às saladas, sopas e *cheesecakes*. Atingiram uma meta de desperdício zero. Ao mesmo tempo, o casal proprietário implantou programas escolares inovadores para apoiar os jovens a serem cidadãos e empresários responsáveis. Os alunos aprendem algumas habilidades importantes para suas vidas, incluindo como cultivar os próprios alimentos, reduzir a pegada de carbono e criar refeições e lanches deliciosos e nutritivos. Uma cota de 1% do lucro líquido é dedicada a projetos ambientais.

Nos últimos anos, o **Rocky Mountain Flatbread** passou a ter dois restaurantes carbono neutro, um negócio por atacado que distribui pizza saudável para mais de 200 supermercados em todo Oeste do Canadá, e um projeto de educação que tem envolvido mais de 2.000 alunos. Em torno do empreendimento, formou-se uma rede de pessoas interessadas em apoiar a distribuição de alimentos orgânicos locais.



áreas de Recursos Humanos, Meio Ambiente, Comunidade e Cadeia de Suprimentos. No entanto — creem os especialistas —, a evolução para um estágio mais estratégico exige compreender mais amplamente o desempenho da empresa, explorando o *core business* e adotando uma abordagem responsável e de valor sustentável em todos os aspectos do negócio. Essa ação deve considerar os pontos fortes e fracos, o perfil da empresa e os impactos gerados em seus principais stakeholders. Tanto o tamanho da organização quanto o setor de atividade, o seu grau de maturidade e a sua localização precisam ser levados em conta.

1) Tamanho: para os pesquisadores, é mais complexo inserir a sustentabilidade na estratégia de uma microempresa de 10 pessoas do que em outra com 200 funcionários, onde o proprietário deixa de ser o ponto focal de todas as decisões, tendo que delegar o controle de processos.

2) Setor: em entrevista para o **NEXT**, MacGregor e Fontrodona afirmaram que uma abordagem setorial de sustentabilidade vem ganhando cada vez mais relevância nos últimos anos. Concluem que as mudanças são mais consistentes quando estimuladas por todo o setor, na medida em que consideram regras do jogo específicas e um contexto muito particular

de competitividade. Cada setor de negócios apresenta, por exemplo, diferentes taxa de crescimento e internacionalização.

A importância dessa variável foi reforçada por Martha Young, cofundadora da **Sustainability4SMEs**, uma das mais atuantes organizações especializadas em pesquisa e desenvolvimento de MPE nos EUA e Canadá. Entrevistada para este estudo, a especialista não tem dúvida de que as associações comerciais exercem um papel importante na definição de métricas de sustentabilidade compatíveis com as empresas do setor que representam. Ela cita, como exemplos, o uso e a reutilização da água, fundamentais para



NO RADAR

Economizando 22 milhões de litros de água para o planeta

A Drywash é um caso pioneiro de plano de negócio baseado em princípios de sustentabilidade. Mais do que isso, emblemático. Em 1994, aos 26 anos, o empreendedor Lito Rodriguez tinha uma ideia incomum para um empreendimento bastante comum numa cidade com centenas de milhares de automóveis e donos zelosos de suas máquinas: abrir um lava-rápido na zona Sul de São Paulo, só que utilizando um sistema tecnológico diferente de lavagem a seco.

Na proposta de valor, destacava-se um benefício de sustentabilidade: em vez de gastar os tradicionais 350 litros para lavar um carro, a Drywash usaria apenas 200 ml misturados a uma solução de espuma. Como acontecia, à época, com a maioria dos negócios inovadores, houve dificuldades de financiamento bancário. Rodriguez chegou a ouvir que seria “mais fácil abrir uma padaria na lua do que lavar carros sem água”. Ele encontrou respaldo para seu projeto no então Banco Real. E, ao longo dos anos, construiu uma rede nacional formada por 150 franquias que economizam mais de 22 milhões de litros de água por ano. “O tripé da sustentabilidade está em nosso DNA desde a criação da empresa, o que torna a aderência em toda organização mais fácil. Por vezes surgiu a dúvida, e até mesmo o medo, de achar que estávamos fazendo mais do que podíamos, mas nossa visão, que não estava estampada nas paredes, mas sim na alma e no coração de cada colaborador, nos deu a força e a certeza de que esse era o único caminho a seguir se realmente quiséssemos perpetuar o negócio e deixar um legado.”

a indústria de extração; e as práticas de compostagem, importantes no setor de hotelaria. “Há indicadores que abrangem todos os setores, como o engajamento dos funcionários. Mas, se quiserem fazer uma diferença maior, as empresas devem mapear, diminuir ou eliminar os seus principais impactos ambientais, que costumam ser comuns num mesmo setor”, diz.

3) Maturidade: as pequenas empresas encontram-se em diferentes níveis de maturidade no que se refere à abordagem



PARA SABER MAIS

Onde entra a sustentabilidade no plano de negócio?

Segundo Ana Lúcia Frezzatti Santiago, especialista em sustentabilidade em pequenas empresas e integrante da rede de consultores de **Ideia Sustentável**, o plano de negócio consiste em um planejamento que descreve os objetivos de um negócio e o caminho para atingi-los, diminuindo os riscos e as incertezas. Permite identificar e restringir os erros no papel, em vez de cometê-los no mercado. Envolve também a construção de cenários, ações corretivas, preventivas e avaliação estratégica.

Idealmente, a sustentabilidade deve — como também prega Stuart Hart — permear todo o plano de negócio, e não se concentrar apenas em uma parte dele. Importante que a MPE evolua do conceito para a materialidade, isto é, a prática.

Entre as diferentes ferramentas, uma que vem sendo cada vez mais utilizada por MPE é o *Business Model Canvas*, que permite fazer o gerenciamento estratégico e desenvolver modelos de negócio novos ou existentes. Trata-se de um mapa visual pré-formatado dos principais itens que constituem uma empresa (nove áreas estratégicas distintas). Por meio de uma interface muito intuitiva e eficaz, o usuário constrói o seu modelo de negócio e inclui informações relacionadas, por exemplo, a parceiros-chave, atividades-chave, fluxo de receitas e despesas,

e relacionamento com clientes, entre outros insumos essenciais para o planejamento. Outros especialistas ouvidos para este estudo do NEXT sugerem inserir princípios de sustentabilidade em cada etapa do Canvas.

Acesse e conheça algumas ferramentas que podem auxiliar a MPE a integrar a sustentabilidade ao plano de negócios:

- ◆ **The Business Model Canvas** – www.businessmodelgeneration.com/canvas
- ◆ **Play it Forward** – businessmodeldesign.be/play-it-forward
- ◆ **The Ideas Compass** – ideascompass.dk/en
- ◆ **Sustainable Production Through Innovation in SME** – www.spin-project.eu/index.php?node_id=Home;1&lang_id=1
- ◆ **FutureSME Project** – www.futuresme.eu
- ◆ **InnoTrain CSR** – www.csr-training.eu/en/home
- ◆ **CSR/SMEs – Promoting Social Responsibility in Small and Medium Sized Enterprises** – www.frareg.com/CSR/en/home_en.htm
- ◆ **Project Sigma** – www.projectsigma.co.uk/Toolkit/default.asp
- ◆ **CSR Europe Toolbox** – www.csreurope.org/pages/en/toolbox.html
- ◆ **European Foundation for Quality Management** – www.efqm.org/en/



de sustentabilidade. Variando do superficial ao estratégico, elas normalmente se distribuem nos estágios denominados: (a) consciência; (b) implementação; (c) integração; e (d) melhoria contínua.

4) Localização: o local onde a empresa está instalada pode afetar, sim, a sua abordagem em sustentabilidade. Pertencer a um *cluster* faz diferença. A resposta da sociedade local aos temas de sustentabilidade também influencia. Tais comportamentos podem ser determinados ainda pela política do governo.

COMO INSERIR A SUSTENTABILIDADE NO PLANO DE NEGÓCIOS

Para facilitar a incorporação da sustentabilidade ao plano de negócios na pequena empresa, MacGregor e Fontrodona sugerem atenção a quatro aspectos:

1) Missão, visão e valores: como muitas pequenas empresas não têm uma missão

formalizada, a sustentabilidade pode ser utilizada como meio para estabelecer uma visão de longo prazo baseada em criação de valor compartilhado com as partes interessadas. A rigor, os valores constituem uma boa fonte de inspiração, pois estão presentes na pequena empresa, embora raramente explicitados. Valores como harmonia, humildade e calor humano costumam fortalecer uma abordagem responsável e, por tabela, o sucesso de um negócio. A experiência mostra que sólidos valores de família acabam resultando em estratégias vencedoras.

2) Análise das partes interessadas: dialogar com os públicos de interesse fornece a base necessária para uma abordagem mais responsável, assim como para uma melhor compreensão do negócio e da geração de valor. Segundo a ONG canadense **Network for Business Sustainability**, as MPE são, em muitos aspectos, empresas

originalmente sustentáveis, pois possuem laços estreitos com clientes, funcionários e fornecedores, conseguem integrar os negócios à vida familiar e entendem melhor as comunidades e a importância de preservar o meio ambiente local.

3) Eficiência de custo/operações: crises econômicas resultam em medidas de cortes de custos, atingindo o governo, a empresa privada e o indivíduo. O risco é que, ao enxergarem apenas a eventual necessidade de cortar custos no curto prazo, as empresas desperdicem as oportunidades de gerar valor sustentável no longo prazo.

4) Inovação: inovar decorre de um contínuo processo de “destruição criativa” que, para as MPE, representa um grande desafio. No entanto, graças à sua natureza ágil e à cultura de suporte, a inovação pode conduzi-las a um estágio de competitividade sustentável até mais rápido e facilmente do que numa grande empresa. ■



Pequenos negócios e sustentabilidade: uma fórmula para o crescimento

As pequenas empresas melhoram o lucro líquido quando integram a sustentabilidade a seus planos de negócios e atividades diárias. Para algumas, o aumento é proveniente de uma redução de custos — o menor uso de água, consumo de energia ou envio de resíduos para aterro em suas operações leva diretamente a menores despesas. Para outras, provém da venda para os clientes que dão preferência a fornecedores com práticas de sustentabilidade. As oportunidades de inovação, muitas vezes combinadas com o financiamento de governos locais e nacionais, conduzem a um caminho que relaciona sustentabilidade com aumento no lucro líquido.

Um dos meus clientes — uma pequena empresa que fabrica produtos para esportes ao ar livre — crescerá mais de 40% neste ano vendendo para lojas de um dos maiores varejistas da América do Norte. Seu sucesso se deve basicamente à capacidade de demonstrar o uso de materiais reciclados e de fontes sustentáveis nos produtos.

A maioria das pequenas empresas está lutando para integrar a sustentabilidade a seus negócios. Em minha experiência, essa integração é mais simples e menos dispendiosa do que se imagina. O segredo está em evitar a tentação de reinventar a roda, inspirando-se em lições extraídas das melhores práticas de organizações ao redor do mundo que vêm integrando a sustentabilidade em suas estratégias competitivas atuais.

Para identificar essas lições e melhores práticas, estudei mais de mil empresas, incluindo todas as listadas na *Fortune Global 500* e seus concorrentes de pequeno e médio porte. Entrevistei quase 250 altos executivos de sustentabilidade

e estratégia competitiva em mais de 75 companhias. Minha investigação, em curso, revela cinco ações que as empresas adotam para amarrar sustentabilidade e criar valor para o negócio.

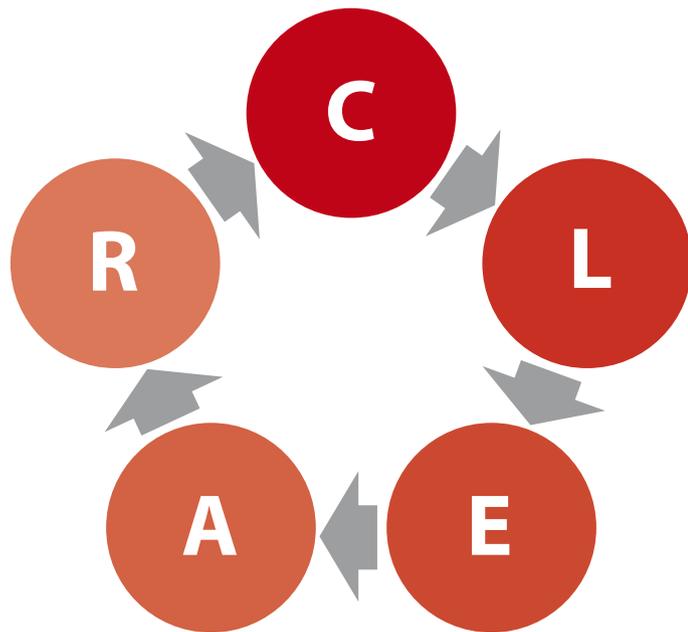
Conhecidas coletivamente como modelo CLEAR (veja o diagrama), essas ações começam com um esforço para criar uma estratégia de sustentabilidade e terminam na tarefa de renová-la. No meio do processo, destacam-se as atividades de edificar uma estrutura de liderança em sustentabilidade mais robusta, executar a estratégia e analisar os resultados dos esforços.

CRIAR A ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE

Para elaborar uma visão sobre o que significa sustentabilidade para sua empresa, é necessário criar um plano de rota. Comece com uma definição clara do que é

sustentabilidade para você. Depois, considere e relacione os obstáculos que terá de superar para colocar o conceito em seu negócio. Lembre: sua visão de sustentabilidade não precisa ser perfeita ou persistir durante o tempo; pode ser simplesmente uma definição do que você acredita, combinada com uma fotografia de onde você quer ver a sua empresa em um, três ou até mesmo 10 anos. Formulada a visão, faça três perguntas:

1. Quem são os atores mais impactados pela empresa e suas operações (por exemplo, empregados, comunidades locais, governos, ONGs, investidores, fornecedores, clientes)?
2. O que significa sustentabilidade para essas partes interessadas?
3. O que, especificamente, essas partes esperam que a empresa faça para ajudá-las a alcançar a sustentabilidade?



“Sem gerenciamento, nem mesmo a melhor estratégia de sustentabilidade será executada — deve haver um profissional ou uma equipe responsável por conduzi-la diariamente.”

Apenas a partir da conjugação de sua visão de sustentabilidade com a visão de sustentabilidade dos públicos de interesse, o empresário de MPE poderá realmente enxergar as mudanças que tornarão suas operações mais sustentáveis.

LIDERAR A ESTRATÉGIA E O GERENCIAMENTO DE ESFORÇOS

Sem gerenciamento, nem mesmo a melhor estratégia de sustentabilidade será executada — deve haver um responsável por conduzi-la diariamente. Para as pequenas empresas, em geral, não é viável ter um funcionário em tempo integral dedicado exclusivamente ao tema. Encorajo, portanto, você a capacitar qualquer funcionário — ou mesmo uma equipe — para servir como embaixador da sustentabilidade.

Ainda que conte com um colaborador ou um grupo de colaboradores responsáveis, um programa de sustentabilidade só será eficaz se envolver a empresa em todos os níveis, incluindo seus executivos e — se houver — o conselho de administração. Na verdade, as estruturas mais eficazes de liderança em sustentabilidade consistem em quatro componentes:

- ♦ Um ou mais empregados responsáveis pela sustentabilidade;
- ♦ Comitê interdepartamental;
- ♦ Paineis consultivos de stakeholders;
- ♦ Supervisão de sustentabilidade no nível de conselho diretivo.

ENVOLVER A SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE VALOR

Sustentabilidade nem sempre requer uma mudança grande ou custosa. Muitas vezes, a execução exige tarefas e atividades já realizadas pelas empresas, mas com um novo nível de eficácia.

Recorro ao exemplo do cliente que mencionei no início deste texto. A primeira provocação foi pensar se os seus produtos poderiam ser feitos a partir de materiais reciclados. Isso levou a uma série de mudanças nos setores que compram componentes e como eles mobilizam sua matéria-prima para o produto final. No processo, essa pequena empresa mudou sua estratégia de sustentabilidade e reduziu custos, nos primeiros seis a oito meses de trabalho.

ANALISAR E COMUNICAR A PERFORMANCE EM SUSTENTABILIDADE

Bem pensadas e projetadas, as métricas guiam as empresas a tomar decisões de sustentabilidade claras e inteligentes. Para as pequenas empresas, deve-se começar reunindo dados sobre a quantidade de energia, água e materiais utilizados na produção, assim como a de resíduos gerados. Em seguida, escolhe-se uma das muitas calculadoras *on-line* para converter esses números em Gases de Efeito Estufa (GEE), visando obter um melhor indicador de impacto ambiental da sua empresa.

Coloque uma meta razoável para a redução de suas emissões de GEE nos próximos dois ou três anos — talvez 5% ou mais. Para atingi-la, use a calculadora de novo e verifique o quanto de emissões de GEE você pode eliminar reduzindo o uso de matérias-primas, de água e de energia. Atribua um custo financeiro para os investimentos e/ou mudanças necessários para alcançar essas reduções. Finalmente, priorize os investimentos que podem ser feitos no curto prazo.

Sua pequena empresa se beneficiará ao comunicar publicamente os objetivos de sustentabilidade e o seu progresso até o momento. Essas comunicações devem ser simples e objetivas. E também honestas e transparentes, especialmente

se você cometeu um erro ou não alcançou o progresso. Diga por que não atingiu os objetivos e como pretende fazê-lo no futuro. As partes interessadas serão menos críticas se você for transparente.

RENOVAR OS ESFORÇOS EM GERENCIAMENTO DA SUSTENTABILIDADE

Nenhuma empresa acerta suas ações de sustentabilidade na primeira tentativa. Às vezes, nem na terceira, quinta ou décima vez. Importante lembrar: o tema é relativamente novo e está em constante

“A integração da sustentabilidade ao negócio é mais simples e menos dispendiosa do que se imagina. O segredo está em evitar a tentação de reinventar a roda e se inspirar nas melhores práticas de empresas ao redor do mundo.”

evolução. Reúna-se com seus stakeholders mais estratégicos uma ou duas vezes por ano. Peça-lhes comentários sobre seus planos e progresso. Seja corajoso e ajuste seus planos de sustentabilidade. Quanto mais alinhados com os interesses dos seus parceiros, mais sucesso tende a ter.

Eric Lowitt é consultor de sustentabilidade e autor de *The Future of Valor* (O Futuro do Valor), de 2011. Seu mais recente livro, *The Collaboration Economy* (A Economia da Colaboração), de 2013, fornece um caminho para o crescimento inclusivo.



Integrando a sustentabilidade nos planos de negócios das pequenas empresas

De acordo com o *Living Planet Report*, da WWF, a principal ameaça à saúde humana e ambiental em todo o mundo é a pegada ecológica das empresas em relação ao desmatamento, qualidade e disponibilidade de água, biodiversidade, ecossistemas e clima. As questões de direitos humanos, igualdade social e saúde pública também são de interesse de empresas — e estão cada vez mais fragilizadas no mundo corporativo. Não podemos mais pensar que “negócios são negócios”. No entanto, a maioria delas não parece muito disposta a programar mudanças em seus produtos, processos e modelo de negócios.

Quanto às empresas menores, elas estão menos dispostas ainda, a não ser que possuam um verdadeiro propósito social. Pequenas e médias empresas (PME) exercem um grande impacto sobre o futuro dos negócios e do planeta. Apesar de representar uma parte significativa da economia mundial, elas são bastante negligenciadas em debates sobre o desenvolvimento sustentável. Estima-se que mais de 95% das empresas em todo o mundo são PME — aproximadamente 60% do total de empregos do setor privado. No entanto, há inúmeras barreiras impedindo que essas organizações adotem estratégias de sustentabilidade, tais como:

- ♦ Falta de conhecimento significativo sobre impactos sociais e ambientais, e até mesmo sobre regulamentos;
- ♦ Questões de cultura e mentalidade. Por exemplo: a percepção equivocada de que o envolvimento em práticas de sustentabilidade é demasiado complexo,

principalmente quando há uma limitação de recursos;

- ♦ Indisponibilidade de recursos humanos e financeiros;
- ♦ Cinismo a respeito da relevância dos processos e ferramentas disponíveis e padronizados aos seus negócios.

Portanto, as empresas menores são menos propensas a ir além das exigências de conformidade e acabam optando por estratégias de sustentabilidade reativas, não proativas. Por outro lado, empresas pequenas têm mais flexibilidade do que multinacionais para rapidamente adotar práticas inovadoras e sustentáveis, podendo colher benefícios de uma estratégia de sustentabilidade.

No entanto, alguns fatores devem ser levados em conta. O “*case* de negócios para a sustentabilidade” baseia-se na premissa de que a adoção de práticas ambientais e sociais sustentáveis é benéfica não somente para a sociedade, mas para



os “resultados finais” dos negócios (ou seja, o desempenho econômico). Tal modelo não é simplesmente “encontrado” — depende de reflexão e planejamento estratégico. Pesquisas do IMD indicam que

“O melhor plano de negócios é aquele que ajuda a empresa a identificar novas oportunidades.”

casos de negócios para a sustentabilidade nunca são genéricos: para setores inteiros, indústrias ou até mesmo multinacionais. Eles devem ser personalizados e específicos a cada empresa, local, departamento, projeto ou atividade. Cada organização deve construir o seu próprio *case* depois de aprender sobre as práticas sociais e ambientais “estrategicamente mais adequadas” para a sua própria linha de negócios e o perfil de seus acionistas. Se for bem planejado e gerido, o desenvolvimento de um modelo convincente para adotar e utilizar práticas empresariais sustentáveis pode agregar valor às pequenas empresas e, certamente, trazer grande benefício.

Um bom *case* de negócios demonstra que muitos dos riscos e oportunidades devem-se às questões sociais e ambientais; essa abordagem, portanto, levará

a resultados positivos, tanto para a comunidade quanto para as próprias empresas. Os riscos e benefícios de práticas empresariais de sustentabilidade — sejam elas financeiras e/ou morais — têm diversas facetas, além de seu próprio tempo de maturação: alguns benefícios são de curto prazo; outros podem levar mais tempo. No entanto, e essencialmente, aplicar conceitos de desenvolvimento sustentável ajuda as empresas a melhorar suas estratégias e planos administrativos por meio de:

1 MELHORES PRODUTOS E PROCESSOS DE PRODUÇÃO

Para melhorar o desempenho ambiental e social de uma empresa, é recomendável observar seus produtos ou serviços. As pequenas empresas costumam ser mais flexíveis e ágeis para oferecer produtos “mais verdes”, atendendo ao apelo de consumidores cada vez mais preocupados com questões ambientais ou sociais. Empresas maiores são mais lentas para avaliar melhorias em seus produtos finais ou evoluir aspectos que já agradam aos seus clientes. Além disso, as pequenas empresas — principalmente de fabricação — podem cortar custos ao implementar sistemas de produção eficientes de consumo de energia e água, por exemplo. Algumas ações são simples e menos glamorosas que outras estratégias mais inovadoras de sustentabilidade, mas elas realmente reduzem custos. A soma das ações de centenas de milhares de pequenas empresas para diminuir o consumo de recursos naturais irá fazer uma enorme diferença para o mundo. Uma maneira interessante de promover a inovação é justamente definir metas de redução de energia e água, o que acaba até proporcionando outras oportunidades. Como o preço desses insumos continuará subindo, estratégias de menor consumo irão melhorar tanto os resultados para a empresa quanto para o meio ambiente.

2 AUMENTO DA VANTAGEM COMPETITIVA

No mundo empresarial altamente competitivo de hoje, até mesmo as pequenas empresas precisam ter conhecimentos ou

habilidades que as outras não têm. Usando uma “lente” para focar melhor, a sustentabilidade oferece outra perspectiva sobre recursos e oportunidades. Esse foco pode ajudar a identificar maneiras novas e mais eficazes e que proporcionam vantagem competitiva, sem ter de esbarrar nos limites da ética. As empresas pequenas e ágeis devem aproveitar a vantagem do pioneirismo, uma vez que podem aderir ao movimento da sustentabilidade bem antes das grandes. Se essa estratégia se tornar uma das principais competências da empresa, ela irá melhorar a atração e retenção de funcionários; fortalecer o compromisso com os clientes e as relações com outras partes interessadas, tais como seus próprios fornecedores e sua vizinhança.

“As empresas pequenas e ágeis devem aproveitar a vantagem do pioneirismo, uma vez que podem aderir ao movimento da sustentabilidade bem antes das grandes.”

3 MELHOR GESTÃO DE RISCO

A gestão de riscos é essencial para todas as empresas, sejam elas grandes ou pequenas. Na medida em que as preocupações ambientais e sociais tornam-se cada vez mais importantes para as sociedades globais, o não reconhecimento dessas questões pode ameaçar, sobretudo, as empresas menores. O gerenciamento de riscos está se tornando uma prática comum entre as multinacionais; no entanto, a percepção de que ameaças podem surgir a partir de problemas ou oportunidades sociais ou ambientais mais sutis

ainda não é procedimento padrão. Grupos de interesse estão exigindo cada vez mais que as pequenas empresas — e não apenas as grandes de sempre, como a Nestlé ou ExxonMobil — enfrentem seus impactos sociais e ambientais. Devido ao desenvolvimento rápido e significativo do alcance de sistemas de informação e tecnologias de comunicação, até mesmo as pequenas acabam entrando “na mira” desses grupos. Ao acompanhar as tendências de foco dos grupos de interesse, as pequenas empresas podem evitar riscos e impactos negativos.

4 NOVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO

Até mesmo pequenas empresas estabelecidas buscam oportunidades em novos mercados para garantir sua sobrevivência. Na medida em que o ato de enfrentar questões sociais e ambientais torna-se mais comum nos negócios, novos mercados se desenvolvem para atender necessidades, desejos e gostos emergentes — e é mais fácil para as pequenas empresas acompanhar as novas tendências sociais e identificar oportunidades. Devido ao seu tamanho, é necessário que elas se organizem rapidamente para poder tirar alguma vantagem. Além disso, oferecer produtos, processos ou serviços sustentáveis pode melhorar o posicionamento da empresa em mercados já existentes. O melhor plano de negócios é aquele que ajuda a empresa a identificar novas oportunidades.

Colocar em prática estratégias para o desenvolvimento sustentável faz todo o sentido para o bem-estar e a sobrevivência, no longo prazo, das pequenas empresas, bem como para o planeta. É, também, uma questão de liderança. As pequenas devem adotar práticas de negócios sustentáveis não apenas porque isso trará alguma vantagem (embora seja importante), mas porque o bem-estar do planeta é fundamental para seus dirigentes e funcionários, como indivíduos e membros da comunidade local e global. ■

Aileen Ionescu-Somers é diretora do Centro de Estudos de Sustentabilidade Corporativa da escola de negócios IMD, na Suíça.

TENDÊNCIA

Inovação

SUSTENTABILIDADE COMO FATOR
FUNDAMENTAL DE INOVAÇÃO

Pequeno grande insight

Quando bem alinhada ao negócio, a sustentabilidade funciona como um importante ingrediente para a inovação, abrindo espaço para a criação de novos processos e produtos. Diversos fatores impulsionam a inovação sustentável nas MPE, como a adversidade, a demanda de clientes, a diminuição de riscos, a redução de custos e a vontade de oferecer uma boa solução verde na forma de produto ou serviço. Flexibilidade, capacidade de reagir rápido e intuição são vantagens dos pequenos negócios em relação aos grandes



Mudanças climáticas, redução do estoque de recursos naturais, degradação do patrimônio de biodiversidade, desgaste da fertilidade do solo e produção crescente de lixo. Ao mesmo tempo em que são parte desse problema, as empresas podem ser também parte da solução. Se a resposta aos grandes desafios da insustentabilidade planetária passa não só pelo surgimento de novas ideias e comportamentos mas também por processos e produtos, às empresas cabe o papel de fazer diferente e inovar.

Inovar para a sustentabilidade é, portanto, um imperativo. Para as MPE, mais do que uma obrigação ligada à sobrevivência, a inovação representa, se bem entendida, um horizonte de oportunidades. Embora não disponham de tantos recursos como as grandes companhias, as micro e pequenas empresas são, sem dúvida, mais ágeis para realizar as inovações incrementais, radicais e disruptivas demandadas pelos mercados. E muitas já as estão colocando em prática, influenciadas por fatores como a adversidade, a mitigação de riscos, a redução de custos, as

exigências dos clientes e mesmo a energia empreendedora de oferecer uma solução “verde” ou um produto novo.

Para justificar a relevância desta **Tendência 2**, elaborando um painel consistente de opiniões, **Ideia Sustentável** entrevistou especialistas e sintetizou pontos de vista de acadêmicos, organizações classistas e consultorias especializadas de todo o mundo. É esse conjunto de argumentos correlacionando inovação, sustentabilidade e MPE que o leitor verá a seguir.

O QUE SIGNIFICA INOVAR PARA A SUSTENTABILIDADE?

Para a **Network for Business Sustainability**, ONG canadense que promove o intercâmbio entre acadêmicos e líderes empresariais, inovar para a sustentabilidade significa fazer mudanças intencionais em produtos e/ou processos que produzem benefícios sociais e/ou ambientais, assim como valor econômico. Para a **International Network for Small and Medium Sizes Enterprises** (INSME), rede internacional para pequenas e médias empresas com sede em Roma, diz

respeito a criar produtos novos ou melhorados, tecnologias, processos e técnicas de gestão que resultem ao mesmo tempo em vantagens econômicas, ambientais e sociais. Para as duas organizações, esforços de inovação vetorizados pela intenção de melhorar a sustentabilidade de produtos, serviços, processos ou modelos de negócios da empresa vêm sempre acompanhados de maior eficiência e produtividade, além de adicional vantagem competitiva.

PESSOAS, FATOR CRÍTICO DE SUCESSO

Independentemente do setor e do tamanho da empresa, o sucesso de qualquer movimento de inovação está diretamente ligado a como as empresas criam ambiente favorável e estimulam a participação de colaboradores, fornecedores, comunidades e clientes. Artigo publicado em 2012 na *MIT Sloan Management Review*, do **Massachusetts Institute of Technology**, denominado *Como se tornar uma empresa sustentável*, trata exatamente desse assunto.

Para os autores Robert G. Eccles, Kathleen Miller e George Perkins Serafeim,



o compromisso com a sustentabilidade representa importante motor para a inovação. As experiências mais bem-sucedidas são aquelas que conseguem transformar seus principais públicos de

interesse em fontes de novas ideias e base para a criação de valor. Nelas, o segredo está no aprendizado contínuo e nas estratégias utilizadas para promovê-lo. Inovação constrói novas capacidades e

contribui para fortalecer as já existentes, facilita a aprendizagem, o pensamento amplo e a criatividade. Ocorre mais facilmente em empresas que incentivam pessoas, de diferentes áreas, a compartilhar

PALAVRA DE ESPECIALISTAS

O PRINCIPAL É TER UM PROPÓSITO

Para uma empresa em início de atividade, inovação e sustentabilidade são questões de sobrevivência. Um dos aspectos mais importantes para a pequena empresa é a capacidade de rever e/ou alterar o seu caminho, tendo como base a opinião de potenciais clientes ou investidores.

Ser sustentável significa sobreviver. Você pode olhar para a sustentabilidade de diferentes maneiras. Quando observo o empreendedor, na perspectiva de empresário, esse deverá ter o objetivo de mudar e melhorar o mundo, além de tornar a sua empresa perene. A única maneira de conseguir se manter e prosperar é continuar a fornecer valor. Tudo isso está interligado. A sustentabilidade está ligada à capacidade de executar, de proporcionar valor e identificar o que o mercado necessita, além da necessidade de engajar a equipe para alcançar a visão, o que é fundamental para o negócio.

A sociedade e as culturas estão dizendo 'precisamos de inovação'. Então, vamos adotar e promover a sustentabilidade. Quando falamos de colaboração para a inovação, acredito que seja necessária uma faísca inicial, ou seja, uma ou duas pessoas com uma boa ideia que será adotada e executada por outras pessoas.

A inovação é o que manterá vivo o mundo dos negócios. Imagine que estamos em pé em uma escada numa areia movediça. A escada afundará aos poucos. Quando seu pé toca a areia, é o momento em que você alcança receita zero, ou seja, que o seu negócio não está bem. A única maneira de conseguir subir a escada é inovar o tempo todo; caso contrário, você irá afundar.

Os empresários precisam encontrar o que gostam e querem fazer. Depois disso, tudo ficará mais fácil. Você facilmente irá inovar se estiver fazendo e vivendo com aquilo que sonhou realizar na sua vida. Então, deve-se conhecer bem o mercado e buscar o ambiente adequado para executar a sua ideia. Se você acredita no que

está fazendo, será mais fácil alcançar as outras etapas e metas. O principal aspecto da sustentabilidade é ter um grande propósito.

Dan Harple, professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT), empreendedor na área de tecnologia e especialista em inovação em pequenas empresas



INOVAÇÃO INCREMENTAL, A MAIS FREQUENTE NAS MPE

Atualmente, enfrentamos desafios ambientais de extrema gravidade e urgência, sejam as mudanças climáticas, o esgotamento de recursos naturais, a destruição da biodiversidade ou a perda da capacidade de resiliência planetária para enfrentar os impactos das demandas por matérias-primas ou para processar o excesso de resíduos sólidos, gasosos e líquidos que hoje saturam nosso planeta. Assim, é necessária a busca de maior ecoeficiência, minimização do uso de recursos e de impactos ambientais em todo o ciclo de vida do produto ('do berço ao berço'), bem como a diversificação das fontes de insumos em todas as fases de produção e de uso dos produtos disponibilizados pelas empresas. Não menos importantes são os desafios para mudanças culturais e de hábitos de consumo.

Assim, fica evidente que, para as empresas aproveitarem as oportunidades e buscarem as soluções que os problemas socioambientais apresentam, a inovação para a sustentabilidade — aquela que, concomitantemente, propicia vantagens econômicas e benefícios sociais e ambientais para o planeta — será, cada vez mais, fator crítico e fundamental para a competitividade empresarial.

No contexto da MPE, todas as considerações colocadas até agora também são válidas. Todavia, há que se levar em conta que, nesse tipo de

empresa, o processo de inovação é predominantemente incremental, isto é, de pequena amplitude, mas que ocorre de forma continuada no dia a dia e, após um determinado período, acaba acumulando mudanças que podem ser significativas para a manutenção da competitividade da empresa. Nos casos das *startups* e das MPE de base tecnológica, já se observa a ocorrência de inovações de caráter radical.

O aproveitamento de oportunidades oferecidas pela sustentabilidade se apresenta quase sempre, nas MPE tradicionais, sob a forma de ecoeficiência, isto é, redução de rejeitos lançados no ambiente, os quais são aproveitados nos processos, permitindo assim produzir mais com menor consumo de recursos, representando, no final, menores custos e, portanto, maior competitividade.

Sempre que a empresa inova com o uso de menos recursos, com impacto menor no ambiente e favorecendo a melhoria da qualidade de vida das pessoas (funcionários, clientes, fornecedores e comunidade do entorno, por exemplo), temos uma ecoinovação. Portanto, a ocorrência da inovação sustentável é muito frequente nas MPE, embora elas nem sempre tenham consciência disso.

Concluo que, para inovar em sustentabilidade, é preciso, essencialmente, a conscientização dos empresários e colaboradores de que o conceito é uma fonte riquíssima de ideias para a inovação e, ao mesmo tempo, um imperativo para a sobrevivência no longo prazo.

Isak Kruglianskas, professor da FEA/USP, coordenador do PROGESA – Programa de Gestão Estratégica Socioambiental na Fundação Instituto de Administração (FIA) e membro do PGT – Programa de Gestão da Inovação e Projetos Tecnológicos



ideias. E também nas que, em vez de evitar o conflito de diferentes pontos de vista, o estimulam, gerando um ambiente de confiança propício para a colaboração.

FLEXIBILIDADE, CAPACIDADE DE REAÇÃO E INTUIÇÃO: VANTAGENS DISTINTIVAS DAS MPE

Segundo o artigo *Inovação sustentável: a criação de benefícios reais para as PME*, publicado em 2013 pelo INSME, as pequenas empresas compensam a menor disponibilidade de recursos financeiros com algumas vantagens distintas, em relação

às grandes, quando se trata de inovar na criação de produtos, processos e práticas mais sustentáveis. De acordo com o texto, empresas menores estão mais bem posicionadas para experimentar coisas novas graças à sua estrutura flexível, ao controle financeiro feito pelo proprietário, à capacidade rápida de reagir a novas oportunidades e à confiança na intuição para a tomada de decisões. Essa é também a opinião de Michel Tunney, CEO da **Donegal County Enterprise**, uma consultoria irlandesa especializada em pequenas empresas. Para ele, as pequenas



PARA SABER MAIS

Inovação sustentável

O site da InnoSupport Europeia (www.innosupport.net), que oferece informações sobre como desenvolver ideias inovadoras, possui uma ferramenta de autoavaliação voltada para inovação de pequenas empresas.

O Sebrae (www.sebrae.com.br) possui dois programas para incentivar a inovação nos pequenos negócios — *Sebraetec* e *Agentes Locais de Inovação* (ALI) — que estimulam a implementação de práticas sustentáveis no empreendimento, qualquer que seja sua área de atuação.



CAMINHO DAS PEDRAS

Como inovar para a sustentabilidade

Baseado em conclusões extraídas de estudos internacionais e nacionais, o NEXT elaborou um roteiro para a inovação orientada para a sustentabilidade:

1. Identificar o que é sustentabilidade para a empresa

O conceito pode ser desconhecido ou diferente para cada colaborador. Assim, a criação de um consenso é ideal para iniciar o processo de inovação em sustentabilidade. É fundamental identificar as áreas nas quais o impacto das atividades da empresa é maior, lembrando que sustentabilidade não deve ser limitada ao meio ambiente. Há um alerta para o líder da pequena empresa, que, muitas vezes por uma postura autoritária, pode prejudicar o processo inovador. O empresário ou líder deve possuir energia interior e adquirir conhecimentos em inovação e sustentabilidade, além de estimular e capacitar seus colaboradores.

2. Inserir o conceito de sustentabilidade no plano de negócio (vide também a Tendência 1)

O foco pode ser a inovação em processos, produtos e/ou modelos de negócios, bem como a definição de metas claras e responsabilidades para membros-chave da empresa, sobretudo os tomadores de decisão.

3. Educar para a sustentabilidade: conhecer e incorporar conceitos para evoluir em sustentabilidade

A conscientização dos empresários e colaboradores de que ela é uma fonte riquíssima de ideias para

inovação e, ao mesmo tempo, um imperativo para que a empresa sobreviva no longo prazo. O processo de aprendizagem deve ser contínuo; afinal, a inovação se alimenta da aquisição de novos conhecimentos, necessidades e oportunidades.

4. Estimular a inovação: a sustentabilidade nem sempre requer grandes quantidades de capital

Para a maioria, o investimento se dará no tempo da equipe gestora em sua capacitação, comunicação e implementação de um modo novo de agir para a empresa. Esteja atento às novas oportunidades, à demanda de clientes e consumidores, à mitigação de riscos, à cadeia produtiva de grandes empresas potenciais clientes, e busque parcerias.

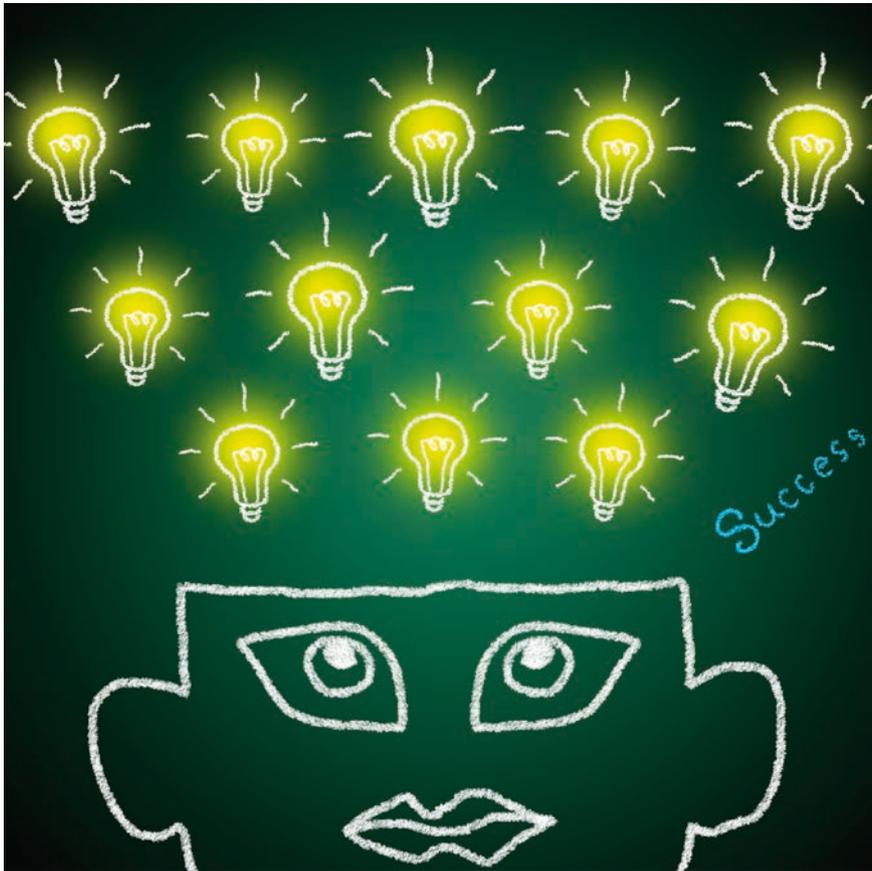
5. Analisar o ambiente: fatores de mercado, externos à empresa, podem auxiliar na identificação de oportunidades para a inovação

Existem redes empresariais e organizações que ajudam MPE a se tornarem mais sustentáveis. É por meio delas que se pode ter uma ideia inicial de quais atividades seriam interessantes adotar e onde inovar. Comunicação, tanto dentro quanto fora da empresa, é essencial nesse processo.

se beneficiam do que chama de “vantagens comportamentais”, como, por exemplo, o dinamismo empresarial, a sua flexibilidade e a capacidade de resposta interna às mudanças.

Ainda segundo o artigo do INSME, as MPE mais articuladas se movimentam cada vez mais na direção da inovação “orientada para a sustentabilidade”. E fazem isso por diferentes razões, entre as quais a percepção melhor de suas responsabilidades, a visão de que traz retorno para o negócio no longo prazo, o aumento da cota de participação no mercado, o desenvolvimento de novas competências e a satisfação da demanda de clientes mais exigentes. Processos mais sustentáveis — completa — ajudam as pequenas empresas a cumprir regulamentos, reduzir custos e responder às pressões na cadeia de suprimentos. De qualquer modo, esse movimento ainda está restrito a uma minoria de organizações. Por achar que a inovação é complicada, custosa e apenas aplicável às indústrias complexas, como a de alta tecnologia, a maioria mal compreende o conceito, ainda mais quando associado a um tema também pouco tangível, como é a sustentabilidade.

A norte-americana Martha Young, da **Sustainability4SMEs**, acredita que o quadro de resistência começou a mudar. Pesquisa conduzida pela organização que representa (cuja missão é incentivar as pequenas empresas a compreender



e aproveitar os benefícios de negócios sustentáveis) conclui que a sustentabilidade já vem sendo percebida, nos EUA, como instrumento de inovação e campo de possibilidades de negócio. “Trinta por cento das pequenas empresas entrevistadas identificaram novas oportunidades de produtos/mercados como um fator-chave para a implementação de práticas de negócios sustentáveis”, informa.

Mas, se elas realmente existem, onde estão as pequenas empresas inovadoras? Para Young, elas se encontram em todos os setores. Os estudos de casos apresentados no website da Sustainability4SMEs confirmam a tese. “Temos visto muita inovação sustentável na indústria transformadora, em serviços profissionais, logística e transporte, saúde e hotelaria, por exemplo. Sabe-se que um tema deixou de ser moda para se transformar em tendência quando envolve toda a comunidade empresarial”, afirma.

QUE FATORES IMPULSIONAM A INOVAÇÃO NAS MPE?

Na opinião de Young, diversos fatores impulsionam a inovação para a sustentabilidade nas MPE. A demanda do cliente está no topo da lista. “Se um cliente exige menos embalagem, a empresa precisa atender a esse desejo. Quando falo de cliente não estou me referindo apenas ao usuário final, mas também à grande empresa líder da cadeia de valor. A mitigação de risco também é importante. Nenhuma empresa quer ser alvo de processos judiciais decorrentes do descarte incorreto de resíduos ou de situações que expõem os seus funcionários a toxinas. Não raro, a inovação acontece também por iniciativa de colaboradores que criam soluções melhores para, por exemplo, lidar com produtos químicos tóxicos”, explica.

Mestre em Administração e Sustentabilidade pela **FEI**, e integrante da rede de consultores de **Ideia Sustentável**,

Ana Lúcia Frezzatti Santiago concorda com Young. “As MPE mais inovadoras em sustentabilidade são, especialmente, as fornecedoras de grandes cadeias produtivas de setores como os de metal, mecânico e plástico, que demandam investimentos tecnológicos e certificações socioambientais e de qualidade. Um exemplo são as oficinas mecânicas e de funilaria que têm como clientes



NO RADAR

Professor pardal verde

Nick Christy é britânico, contador e vive na Austrália. Criativo, focado e analítico, ele é apaixonado por negócios que façam a diferença, gerem valor e proporcionem um excelente lugar para as pessoas se desenvolverem. Nos últimos 20 anos, Christy trabalhou em várias pequenas e médias empresas e desenvolveu um conjunto de habilidades que o ajudou a criar e conduzir negócios com sucesso. Foi vencedor da edição de 2011 do *Desafio Verde — Loteria Código Postal*, a maior competição anual e internacional de plano de negócios verdes. O vencedor recebe 500 mil euros. A competição, criada em 2007 e inspirada em um alerta sobre mudanças climáticas do ex-presidente americano Bill Clinton, é voltada para empresários com planos de negócios verdes “brilhantes”, isto é, que possam acelerar a transição para uma economia de baixo carbono.

Christy criou e patenteou um sistema de chuveiro que reduz o consumo de água, o uso de energia e os custos em 70%, sem prejudicar a qualidade do banho. Em uma família, o banho representa o maior consumo de água e o segundo de energia. Porém, já existem soluções que regulam o fluxo hidráulico e a temperatura. Por sua vez, o produto criado por Christy combina um elemento elétrico que aquece a água, faz a recirculação quente e possui um trocador de calor. Devido à recirculação da água no chuveiro, em tempo real, ele fornece nove litros por minuto, mas utiliza apenas 2,7, economizando 70% da água. Além disso, há uma redução de 70% no consumo de energia, em função da recirculação da água quente que, portanto, requer menos aquecimento.



grandes seguradoras de veículos. Para manter seus negócios, precisam de adequações em sistemas de tratamento dos resíduos, gestão do uso da água e, principalmente, processos que assegurem a saúde e a segurança do trabalhador, levando em conta a exposição aos produtos químicos em funilaria e pintura automotiva”, afirma.

Tão importante quanto reagir às demandas do cliente é manter o radar sintonizado com as oportunidades. Young lembra o enorme potencial de mercado gerado, por exemplo, pela necessidade de eliminação dos insumos tóxicos

em produtos. “As garrafas de hidratação tradicionalmente utilizadas para caminhadas continham bisfenol-A, uma substância química orgânica presente em polímeros e revestimentos de alto desempenho, principalmente plásticos, que pode ser nociva à saúde. Atualmente é difícil encontrar uma garrafa feita com esse químico. A tendência tem se expandido para outros produtos que utilizam garrafas de plástico, como embalagens de leite e água”, ressalta.

O processo de inovação em sustentabilidade não se restringe, no entanto, a novos produtos, tecnologias e processos

de fabricação. Pode compreender também, numa visão ampliada, novos modelos de negócio e parcerias. É mais comum a inovação surgir em um segundo momento, quando, depois de adequar o seu negócio às legislações pertinentes, o micro ou pequeno empresário percebe que pode inovar como diferencial competitivo. Em estudo publicado em 2013, Rafael Jacomosi, Ana Lúcia Frezzatti Santiago, Jacques Demajorovic e Roberto Bernardes, pesquisadores do **Centro Universitário FEI**, identificaram cinco indutores internos e externos de ecoinovação nas empresas:

- ♦ As características individuais do gerente líder do processo e a governança são determinantes internos essenciais;
- ♦ Integração à estratégia da organização de projetos, ideias ou programas que visem reduzir os impactos ambientais;
- ♦ Pressões exercidas pela opinião pública, por clientes, fornecedores, órgãos governamentais e não governamentais;
- ♦ Participação em redes de parcerias;



Divulgação

JORGE SAMEK
DIRETOR GERAL
BRASILEIRO DA
ITAIPU BINACIONAL

“A Itaipu Binacional, em diferentes programas de responsabilidade socioambiental, atua em diversas frentes para promover a sustentabilidade em pequenas e microempresas em sua área de influência. A primeira é o Parque Tecnológico Itaipu, que abriga uma incubadora de novos negócios em áreas como geoprocessamento, tecnologia da informação, educação ambiental e turismo. A segunda é o programa Cultivando Água Boa, que atua no fortalecimento da agricultura familiar e do segmento de serviços relacionados à assistência técnica e à extensão rural, contribuindo para a formação de cooperativas que trabalham segundo técnicas e critérios agroecológicos e sustentáveis. A Itaipu também dispõe de um programa de desenvolvimento de fornecedores e de compras sustentáveis, para a aquisição de bens e serviços produzidos e/ou prestados com boas práticas sociais e ambientais.”

- ♦ Necessidade de investimento tecnológico, muitas vezes demandado por clientes.

Ainda no campo das oportunidades, merece destaque especial a também notável tendência entre os consumidores de preferir produtos e serviços socioambientalmente responsáveis. Com o seu poder de escolha atrelado cada vez mais a critérios de natureza ética, os consumidores querem comprar alimentos mais saudáveis, eletrodomésticos menos intensivos no uso de energia, cosméticos mais cuidadosos em relação à biodiversidade e serviços voltados para o seu bem-estar e autocompensão. Querem mandar roupas e carros para lavanderias que utilizam menos água e lava-jatos com sistema de lavagem a seco. A atitude de consumo consciente, como se sabe, abre um leque imenso de possibilidades de negócios para micro e pequenos empreendimentos (ver mais em *Tendência 3*).

INOVAÇÃO INCREMENTAL, RADICAL E DISRUPTIVA

Elaborado pela **InnoSupport Europeia**, o *Guia Prático de Apoio à Inovação em Pequenas e Médias Empresas* define três tipos de inovação:

- ♦ Inovação incremental é a que inclui modificação, aperfeiçoamento, simplificação, consolidação e melhoria de produtos, processos, serviços e atividades de produção e distribuição existentes.
- ♦ Inovação radical implica introduzir novos produtos ou serviços que se desenvolvem em novos negócios ou se expandem em novas indústrias, ou que causam uma mudança significativa em toda a indústria, tendendo a criar novos valores de mercado.
- ♦ Inovação disruptiva é o tipo de inovação que surpreende as pessoas. São eventos raros, frutos de investigação científica ou de engenharia. São chamadas de disruptivas (ou revolucionárias) porque criam algo que a maioria das pessoas não acreditava ser possível.

Para Stuart Hart, economista e professor da **Escola de Administração de**



NO RADAR

Soluções aplicáveis e, principalmente, rentáveis

O químico Rochel Lago passou 15 anos mergulhado em pesquisas acadêmicas até procurar uma empresa de tratamento de efluentes, em Sete Lagoas (MG), para tentar vender uma tecnologia que ele estava patenteando. O ano era 2002. Aos 35 anos de idade, doutor pela Universidade de Oxford, no Reino Unido, Rochel já era professor da Universidade Federal de Minas Gerais desde 1996.

Enquanto contava aos donos da empresa sobre como seu absorvente para remoção de contaminantes da água tinha tudo para ser “a salvação de vários problemas ambientais do mundo”, ele passava a impressão de que era um lunático. Na conversa, foi massacrado com perguntas básicas de negócios, sobre quem seria o seu público-alvo e que economia sua tecnologia iria gerar.

O pesquisador ficou atônito. “A coisa toda foi muito frustrante”, diz. “Não sabia falar a língua dos empresários.” Lago poderia ter voltado para o laboratório e enterrado o sonho de conferir aplicação comercial às suas pesquisas. Mas fez justamente o contrário.

Nos dois anos seguintes, cursou um MBA em Gestão Estratégica de Negócios na própria UFMG. E, em 2005, foi para a escola canadense de gestão HEC Montreal fazer um pós-doutorado em criação de empresas de base tecnológica. “Alguns colegas acharam que eu só ia passear em Montreal. Outros, que era suicídio acadêmico, porque ia me afastar da química”, afirma.

Não foi. Montou a **Verti** para dar escala às mais de 20 invenções desenvolvidas por ele e seus alunos nos laboratórios da universidade.

Algumas dessas tecnologias resultaram em vários prêmios importantes, como o *Global Startup Workshop*, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), em 2012, conferido ao supressor de poeira que usa a glicerina que sobra de usinas de biodiesel para criar uma substância que acaba com o pó gerado pelo minério de ferro no processo de transporte. Graças a inovações como essa, a Verti chamou a atenção de grandes empresas. Em 2011, a Promon comprou 52% do capital da empresa. “Nós nos interessamos especialmente pela capacidade de pesquisa de soluções práticas do time de Lago”, diz Ivo Godói Júnior, diretor executivo da Promon.

Cornell (EUA), uma das maiores referências mundiais em estratégias empresariais para as populações de baixa renda, inovar para atingir a base da pirâmide é extremamente disruptivo, pois exige romper barreiras e criar mercados. Trata-se de uma mudança de foco. "Em vez de colocar a atenção em melhorias do mercado atual, a empresa deve focar a criação do mercado do amanhã."

Em artigo escrito para a *Harvard Business Review*, em 2010, sob o título *Encontrando vantagem competitiva na adversidade*, Bhaskar Chakravorti, pesquisador do Centro Legatum do MIT para o Desenvolvimento e Empreendedorismo, afirma que a adversidade representa também um ingrediente disruptivo importante para a inovação empresarial. Para

alguns empresários, problemas extremos aparentemente intransponíveis podem colocar à prova a sua criatividade e capacidade de inovar em novos modelos de negócio. "Momentos de crise têm historicamente servido como um poderoso impulso para a inovação. O movimento de consciência verde, na verdade uma resposta ao esgotamento dos recursos do planeta, vem transformando a indústria e estimulando o surgimento de novos empreendimentos", afirma.

MUDANÇA DE PARADIGMAS

Em artigo publicado em 2013, na Suécia, sob o título *Mudança de paradigma para as pequenas empresas: alavancando a sustentabilidade como motor da inovação*, Eva Diedrichs, consultora sênior da

A.T. Kearney e Margarita Korockina, da **IMP**³, identificaram aspectos importantes que relacionam a inovação sustentável com a estratégia e o desenvolvimento de negócios nas MPE:

1) Aspecto ambiental como motor de inovação e crescimento rentável

Os requisitos legais, na visão das autoras, exercem um papel fundamental para aumentar as iniciativas de sustentabilidade ambiental. Algumas pequenas empresas encontram-se preparadas para atender, com soluções inovadoras, à demanda por produtos e serviços sustentáveis. Para estimular a geração de novas ideias, as que ainda não se mostram aptas podem se fazer três perguntas simples:

- ♦ Como podemos reduzir o consumo de energia de nossos produtos, dos



processos de produção, da cadeia de fornecimento e durante a reciclagem?

- ♦ Como podemos aumentar a eficiência dos materiais em nossos produtos, processos de fabricação e na reciclagem?
- ♦ Como podemos fornecer produtos ou serviços “mais verdes”?

A experiência tem mostrado que negócios baseados em eficiência energética e de materiais são, muitas vezes, surpreendentemente eficazes. A redução de custos é mais fácil de ser calculada do que o potencial de crescimento da receita e do lucro de uma inovação revolucionária. Além disso, o risco de uma inovação incremental nesse campo apresenta-se geralmente menor do que o da inovação revolucionária.

Uma pequena empresa do setor de serviços deve se perguntar como pode inovar em seus processos para torná-los ambientalmente mais sustentáveis.



NEY MARON
DIRETOR DE
SUSTENTABILIDADE
E COMUNICAÇÃO DA
RENOVA ENERGIA

“A Renova Energia tem atuado, desde 2009, como vetor de desenvolvimento econômico, social e territorial das regiões onde estão localizados seus empreendimentos eólicos, todos na Bahia. Alinhada com essa visão, a empresa ajudou a articular a instalação, naquele estado, de toda a cadeia produtiva da indústria eólica. Para tanto, fechou contrato com um dos maiores fabricantes mundiais de pás eólicas, já prevendo, em sua concepção, o uso de itens fabricados localmente. Esse contrato para fornecimento de aerogeradores atingiu o montante de um bilhão de euros e terá a duração de três a quatro anos.”

Agregar serviços que exijam apenas uma visita do cliente ao escritório do prestador de serviços é uma solução simples e viável. Oferecer venda e suporte online também acelerará o serviço ao mesmo tempo em que reduzirá, por exemplo, o consumo de energia.

2) Aspecto social como motor de inovação e crescimento rentável

A sustentabilidade social inclui aspectos como a responsabilidade com as partes interessadas, o respeito pelos direitos humanos na cadeia de suprimentos ou a rejeição de materiais prejudiciais à saúde em todos os processos de produção.

Por que uma MPE deveria inovar em relação ao aspecto social? Muitas pequenas empresas são empregadoras em pequenas cidades ou vilas de propriedade da família. Para elas, imagem é essencial. Precisam ser percebidas como capazes de recrutar pessoal da comunidade e gerir bem os seus negócios. Por outro lado, pensando no impacto social, elas podem lançar mão de uma engenharia que permita reduzir custos e a complexidade da produção, oferecendo produtos a preços baixos e acessíveis para pessoas que, de outro modo, não conseguiriam adquiri-lo.

Ao fornecer, por exemplo, equipamentos de baixo custo para agricultores de países emergentes, MPE fortalecem os seus negócios e ainda contribuem para o desenvolvimento de comunidades de baixa renda.

3) Incorporação da sustentabilidade na gestão da inovação

As três dimensões da sustentabilidade combinadas com a inovação fortalecem a vantagem competitiva, favorecem a diferenciação e permitem o crescimento rentável. Líderes de MPE devem, portanto, desafiar suas equipes a encontrar as respostas para uma abordagem holística da sustentabilidade. Isso certamente levará à constatação de que inovações ambientais e sociais impactam diretamente a sustentabilidade econômica do negócio. Mais ainda, contribuirá para uma mudança de paradigma que não só (re)energizará a organização como a apoiará a desenvolver um sistema de gestão que incorpora a sustentabilidade na estratégia de inovação, na cultura da empresa, no processo de ciclo de vida da inovação — da gestão de ideias até o lançamento de produtos — e na gestão do conhecimento.



À conquista do futuro: sustentabilidade como base da inovação de pequenas empresas

No início de maio, dois estudos divulgaram notícias alarmantes do provável colapso do manto de gelo da Antártida Ocidental, que elevaria o nível do mar em mais de 4,5 metros. Pesquisadores e ambientalistas renomados, como James Lovelock e Jared Diamond, já anunciaram seu pessimismo frente ao futuro da humanidade. Especialistas da indústria demonstram ceticismo diante da substituição dos combustíveis fósseis por renováveis. Estes, mesmo com crescimento acelerado, representariam somente 20% a 38% do total de energia produzida em 2035, de acordo com os cenários da International Energy Agency (IEA).

A despeito das previsões negativas, o mundo se encontra, hoje, em uma situação de grandes mudanças tecnológicas, sociais, ambientais e econômicas. Vários especialistas, aproveitando o conceito de Carlota Perez e Christopher Freeman, consideram que estamos entrando em uma sexta “grande onda de inovação”, após aquela baseada em redes digitais, biotecnologia e tecnologia da informação. Como nas ondas passadas, esse momento tem o potencial de alterar significativamente as relações econômicas e sociais no mundo, por meio de novas tecnologias sustentáveis e uma filosofia de produtividade radical dos recursos ao nosso dispor.

Diversos estudiosos, como C.K. Prahalad, apontam a sustentabilidade como peça fundamental da inovação. Reduzir a quantidade de matérias-primas usadas na produção ou repensar processos para eliminar o impacto ambiental

de certas substâncias se traduz, cada vez mais, em melhoria nos indicadores financeiros da empresa. Em um futuro próximo, as empresas que não adotarem práticas sustentáveis não conseguirão mais competir no mercado.

As pequenas empresas serão essenciais nas mudanças por vir. Sua agilidade em desenvolver e aproveitar novas

“ Não é nada surpreendente que os grandes *players* implementem políticas de inovação aberta, visando aproveitar o *know-how* e a rapidez de pequenas empresas inovadoras. ”

tecnologias e modelos de negócios as coloca um passo à frente das corporações já estabelecidas. Não é nada surpreendente que os grandes *players* implementem políticas de inovação aberta, visando aproveitar o *know-how* e a rapidez de pequenas empresas inovadoras. Alternativamente, criam uma divisão dentro da própria companhia, gerando uma

entidade nova, pequena e ágil, capaz de competir no mercado sem as restrições da organização-mãe.

Além disso, os pequenos negócios podem facilmente pular etapas no processo gradual de adoção de práticas sustentáveis. Os grandes começam a enxergar a sustentabilidade por meio de oportunidades encontradas no *compliance* às exigências ambientais e sociais. Aos poucos, ganham confiança e continuam seu processo de aprendizagem, desenvolvendo eventuais modelos sustentáveis de negócio e, finalmente, plataformas que revolucionarão a lógica dominante de uso de recursos atuais. As MPE não passam necessariamente por esse processo e podem oferecer novos modelos de negócio ou mesmo novas plataformas no início de sua atuação.

Vamos usar o exemplo de diagnóstico portátil por imagem. A General Electric (GE) apresentou seu *Vscan*, aparelho portátil de ultrassom, em 2010. Sua pequena concorrente, MobiSante, lançou o *MobiUS SP1 System*, produto similar, mas com uso de *smartphone* separado, em 2011. Ambos possuem o potencial de revolucionar o setor de tratamento médico, pois oferecem diagnósticos por imagem a 60% da população mundial que não os usufrui por conta dos custos elevados e da imobilidade da tecnologia vigente. No entanto, enquanto a GE passou e passa por um longo processo de repensar sua atuação no mercado e adotar novos modelos de negócio, a MobiSante iniciou suas atividades em 2009.

No Brasil, podemos citar como exemplo a 100't Inteligente, que produz móveis personalizados com papelão reciclável. A BB Brindes lançou sua *Linha Green*, produtos promocionais fabricados com resíduos de casca de coco, madeira de reflorestamento e embalagens longa vida. A Tecverde adaptou uma tecnologia alemã para casas pré-fabricadas que reduz as emissões de dióxido de carbono em até 80% e já construiu mais de 300 moradias pelo país. Como um último exemplo, destaca-se a Estação Resgate, que recicla resíduos da construção civil, transformando-os em areia, brita e outros produtos para o setor.

E a lista é, sem dúvida, muito mais longa do que nossos poucos exemplos. Estudo da CIMA, AICPA e CICA (todas organizações de contadores) de 2011, no Canadá, Estados Unidos e Reino Unido, mostrou que um terço das pequenas e médias empresas possui uma estratégia de sustentabilidade, com outros 23% anunciando sua vontade de formulá-la nos dois anos seguintes ao estudo. Focar a sustentabilidade não somente traz benefícios financeiros como também aumenta a lealdade dos empregados e melhora as relações com consumidores e fornecedores.

O caminho nem sempre é fácil. Com recursos humanos escassos, muitas empresas pequenas não possuem o conhecimento ou os meios para adotar uma estratégia sustentável nos seus negócios. Muitas dependem da visão do empreendedor, que aproveita ou cria oportunidades para produtos ou serviços de

“As pequenas empresas podem oferecer novos modelos de negócio ou mesmo novas plataformas no início de sua atuação.”

menor impacto ambiental ou maior impacto social. Em alguns casos mais extremos, o próprio crescimento da empresa não é tão importante quanto a aceitação por seus pares de determinadas ideias ou visão de como o mundo deveria ser.

Ao contrário das organizações lideradas por esses visionários, na maioria das situações, é no começar pequeno que as coisas avançam. O primeiro passo é entender o que significa sustentabilidade para a organização, identificando as áreas nas quais o impacto de suas atividades é maior, lembrando que sustentabilidade não deve ser limitada ao meio ambiente. A empresa deve se perguntar como ser um bom cidadão corporativo para o benefício dos seus empregados, consumidores, fornecedores e outros atores afetados por suas atividades.

O segundo passo é identificar e implementar mudanças. Uma empresa não se torna sustentável no vácuo. Existem redes empresariais e organizações que ajudam MPE nesse processo. É por meio

delas que se pode ter uma ideia inicial de quais atividades seriam interessantes adotar. Comunicação, tanto dentro quanto fora da empresa, é essencial, bem como a definição de metas claras e responsabilidades para membros-chave da empresa — sobretudo os tomadores de decisão.

O passo final consiste no investimento para o futuro, lembrando que a sustentabilidade nem sempre requer grandes quantidades de capital. Para a maioria, o investimento se dará no tempo da equipe gestora em sua capacitação, comunicação e implementação de um modo novo de agir para a empresa.

Cabe destacar, por fim, a importância do governo em fornecer as condições necessárias para que pequenas empresas possam, de fato, trilhar caminhos mais sustentáveis. Sem dúvida, adotarão práticas inovadoras para conseguir sobreviver em um ambiente cada vez mais competitivo, participando de novos nichos de mercado. Mas apoio na forma de capacitação, linhas creditícias adequadas, centros de incubação especializados, dentre outros, serão essenciais para que a sustentabilidade não se limite a alguns poucos visionários, mas seja adotada por toda a comunidade empresarial brasileira. ■

Ruy Quadros é professor titular em Gestão Estratégica da Inovação na Unicamp.

André Neiva Tavares é economista pela Universidade de Brasília (UnB), com mestrado em inovação e empreendedorismo pela BI Norwegian Business School. Ambos atuam como consultores da Innovarelab Pesquisa e Consultoria.

TENDÊNCIA

Novos negócios, novos mercados

SUSTENTABILIDADE COMO FONTE
DE NOVAS E CRESCENTES OPORTUNIDADES
PARA PEQUENOS NEGÓCIOS

As bolas da vez

Alimentação saudável, maior consciência social e ambiental, valorização da importância do ambiente comunitário, frustrações com o trabalho e a rotina, ascensão dos *presumers*, hora dos produtos que retribuem, transparência radical, negócios na base da pirâmide e novas políticas públicas são nove tendências identificadas pelo **NEXT** que abrem um leque diversificado de oportunidades para pequenos negócios sustentáveis



Todos os especialistas ouvidos para este estudo do **NEXT** validaram a tendência de que a sustentabilidade representa um campo de claras oportunidades para MPE. Diante da convergência de opiniões, restou-nos investigar quais macro e microtendências ligadas a comportamentos de consumo e demandas de mercado influenciam ou podem influenciar novos negócios para empreendedores dispostos a tirar proveito do tema, visando oferecer produtos e serviços sustentáveis cada vez mais necessários.

Nesse esforço, **Ideia Sustentável** dividiu a pesquisa em dois blocos. No primeiro — como ocorreu com as demais sete tendências —, entrevistou acadêmicos e consultores nacionais e internacionais, além de ler e analisar artigos, teses e *papers* publicados em algumas das principais revistas acadêmicas de negócio do mundo. No segundo bloco, confrontou os achados do primeiro com as conclusões de dois dos mais relevantes e atuais estudos de tendências de consumo do mundo: *10 Tendências Globais de Consumo para 2014*, realizado pela consultoria **Euromonitor**, líder mundial em pesquisa e estratégia para mercados consumidores, com atuação em 80 países, e *10 Tendências de Consumo Cruciais para 2013*, da **trendwatching.com**, empresa de tendências global especializada em consumo, com centenas de caça-tendências espalhadas por 90 países.

Das 10 tendências listadas pela Euromonitor, quatro estão relacionadas direta ou indiretamente com oportunidades de negócio em sustentabilidade para pequenas empresas. Das 10 assinaladas pela **trendwatching.com**, são três, embora outras duas sejam mencionadas no conjunto de argumentos de tendências da Euromonitor. As duas restantes foram extraídas de entrevistas com especialistas.

1 ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL

Cresce, em todo o mundo, o interesse dos consumidores por uma alimentação mais saudável. Segundo a Euromonitor, a

PALAVRA DE ESPECIALISTAS

OPORTUNIDADES ESTÃO LIGADAS A CONHECER BEM AS REGRAS DO SETOR

As barreiras de entrada são muito mais baixas no mercado dos serviços profissionais e de varejo — justamente onde há uma concentração de MPE — do que na indústria manufatureira ou de extração. Se quiser aproveitar bem as novas oportunidades de negócio relacionadas à sustentabilidade, as micro e pequenas empresas terão de compreender, e até se especializar, nos fatores que determinam as regras do setor onde pretendem operar.

Essa especialização, no meu modo de ver, deverá considerar inclusive a geografia na qual a empresa deseja atuar. E também os marcos e normas regulatórios relativos às emissões de gases de efeito estufa, uso de água, gestão de resíduos. O que é necessidade para uma região pode não ser em outra. Tanto as regras como a realidade das demandas mudam o tempo todo, exigindo constante atenção e flexibilidade. Em relação aos temas e subtemas da sustentabilidade, pensando na prosperidade do negócio, acho fundamental a empresa distinguir o que é moda e o que é tendência. Enquanto a moda se esgota em curto espaço de tempo, a tendência, pelo contrário, abre perspectivas de novos mercados inteiros e cresce a partir de si mesma.

Tome o exemplo de uma pequena empresa, uma loja de beira de estrada, que fornece frutas frescas para o mercado atacadista: faz sentido para ela promover-se como produtor local e orgânico. Os rótulos desse tipo de produção abrem novas oportunidades de venda para restaurantes locais e lojas especializadas.

preferência por alimentos mais nutritivos e balanceados não decorre exclusivamente da preocupação com a obesidade, mas de melhor qualidade e maior expectativa de vida. Uma das consequências dessa tendência é a expansão de um atrativo mercado, com cada vez mais empresas dedicadas a comercializar alimentos não prejudiciais à saúde, caracterizados pelos rótulos de “sem” (lactose, glúten, colesterol, aditivos), “menos” (sal, açúcar e

A classificação “natural”, no entanto, é uma moda passageira, não tem nenhum significado ou relevância para a indústria de alimentos.

Martha Young,
especialista em
MPEs, cofundadora da
Sustainability4SMEs, uma
organização que realiza
pesquisas e desenvolve
empresas nos EUA



MERCADOS INCLUSIVOS EM ALTA

Além de serem as maiores empregadoras no Brasil, as MPE têm papel fundamental no mercado porque atendem diretamente a maior parte dos consumidores do país. Essas empresas também são fornecedoras de produtos e serviços para as cadeias de produção de mercados de grande porte. Quando há políticas de mercado que tendem a incluir, há também uma tendência de maior geração de empregos, estabelecendo uma relação mais saudável nas cadeias produtivas de forma a preservar as condições de produção dessas MPE.

Para obter um diferencial competitivo, nos próximos 10 anos, as empresas mais bem-sucedidas serão aquelas que conseguirem, por meio de diálogo consequente com suas partes interessadas, se reposicionar em seu setor, compreendendo as necessidades atendidas pelo seu negócio, e saber inovar, com produtos e processos mais sustentáveis.

Cláudio Boechat,
professor e coordenador
técnico do Núcleo de
Sustentabilidade e do Centro
de Referência em Governança
Social Integrada da
Fundação Dom Cabral



gorduras) e “com” (fibras, vitaminas, complementos naturais).

Os orgânicos também estão em alta. Os legumes e vegetais têm sido preferidos às opções mais calóricas. Uma prova da força dessa tendência é que até mesmo um gigante como o **McDonald's** — pressionado pela sociedade — se rendeu a ela, investindo em menus mais *light*. Para as MPE especializadas em cultivo (produtores agrícolas) e em distribuição

e venda de alimentos (restaurantes, bufets, padarias, mercadinhos), trata-se de um campo de enormes possibilidades de venda com novo valor agregado.

2 MAIOR CONSCIÊNCIA SOCIAL E AMBIENTAL

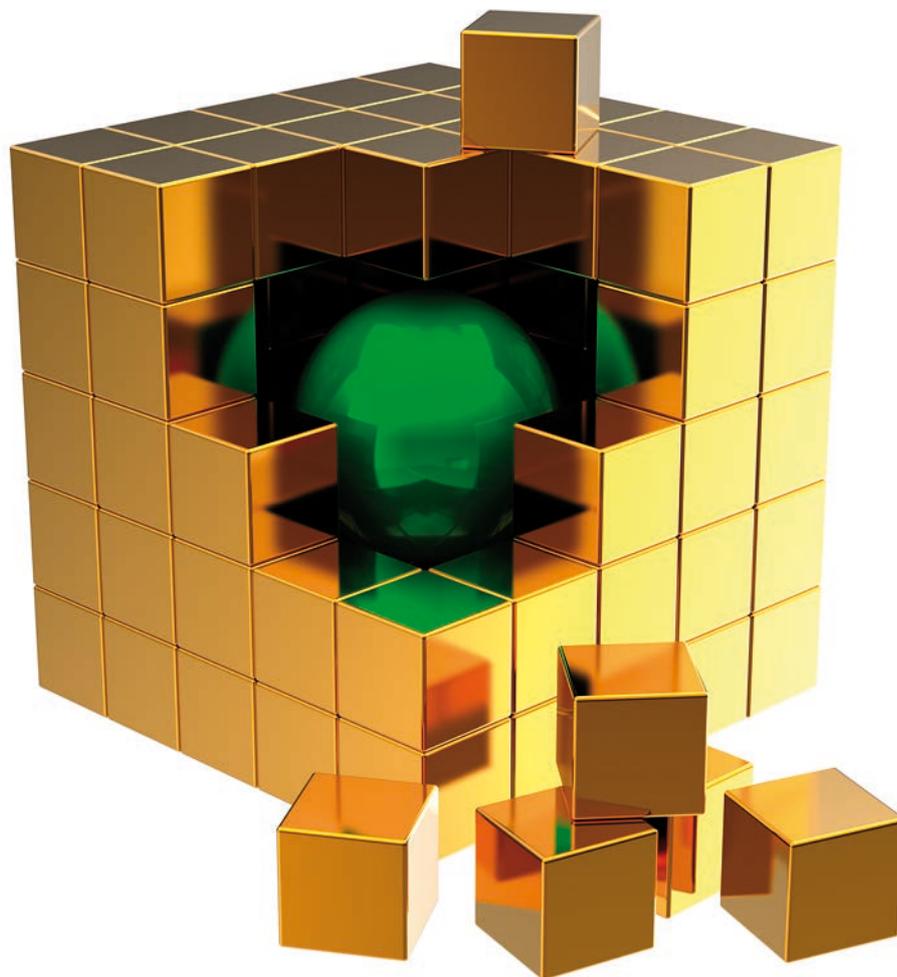
Os consumidores, segundo o estudo, estão mais exigentes quanto aos impactos socioambientais dos produtos que compram. Com acesso à informação em tempo real, nessa era de expansão das redes sociais, eles se mostram mais críticos e, portanto, menos tolerantes em relação a empresas que insistem em práticas irresponsáveis, como condições degradantes



Divulgação

JORGE SOTO
DIRETOR DE
DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL DA
BRASKEM

“Na cadeia a montante, a Braskem fomenta a sustentabilidade dos seus fornecedores por meio de iniciativas como o CDP Supply Chain, que capacita os participantes em gestão de emissões de carbono. Talvez até mais inovador seja seu foco na cadeia a jusante, junto a seus clientes, com o PIC – Programa de Incentivo à Cadeia, pelo qual a Braskem promove iniciativas de capacitação para exportação e está iniciando um programa de melhoria da gestão. Mais adiante nessa cadeia estão os agentes que promovem a reciclagem dos plásticos. Junto a esse público, merece destaque o Ser+Realizador, que, em parceria com o Sebrae, promove o acesso a possibilidades de desenvolvimento e empreendedorismo de cooperativas de catadores.”



de trabalho, desrespeito aos direitos humanos, uso de insumos tóxicos, despejo de resíduos em rios e agressões à biodiversidade. Não apenas nos países desenvolvidos mas também nos emergentes. Como o consumo passou a ser mediado por um “valor socioambiental”, empresas que apostarem em ser percebidas como mais éticas e sustentáveis tendem a ganhar a preferência desses consumidores mais conscientes.

Essa tendência explica, em alguma medida, o movimento entre as grandes empresas de exigir compromissos (respeito a direitos trabalhistas) dos fornecedores de sua cadeia de valor, processos (mais ecoeficientes) e produtos mais sustentáveis (equipamentos com menor consumo de energia). Para as pequenas empresas que atendem às grandes, são muitas as oportunidades. Tanto na oferta de soluções inovadoras que auxiliem as compradoras de serviço a reduzir os seus impactos sociais e ambientais (desperdícios, gestão de água, energia e

resíduos) quanto na melhoria contínua de processos orientada pelos princípios de sustentabilidade.

Em artigo compilado pelo **NEXT**, publicado, em 2009, na *MIT Sloan Management Review*, Joe Manget, Catherine Roche e Felix Münnich concluem que, além de terem vindo para ficar, os consumidores engajados não se contentam com pouco. Querem empresas cada vez mais éticas. Se desejarem capturar a sua preferência, estabelecendo melhores vínculos, elas precisarão compreender que tipo de práticas e ações esses consumidores mais valorizam, transformando-as em argumento convincente para uma vantagem competitiva. Para tanto, terão de incorporar estratégias de sustentabilidade em seu planejamento, mudando processos ambientalmente incorretos, corrigindo práticas sociais eventualmente frágeis e melhorando materiais e insumos de produção. Isso feito, deverão comunicar os benefícios e se certificar de que os consumidores os perceberam.

O estudo da *trendwaching.com* identificou uma outra tendência que tem interface com a proposta pela Euromonitor. É o que os analistas classificam como *demanding brands*. As empresas mais engajadas no tema da sustentabilidade encontrarão nos consumidores, cada vez mais, agentes interessados em interagir com “causas” sociais ou ambientais apoiadas por elas. Se o envolvimento for coerente, e não uma mera estratégia para chamar a atenção, certamente contará com a participação de consumidores, gerando valor e estreitamento de laços. MPE que atuam no sistema *business to business* (B2B) podem ser parceiras muito úteis de grandes empresas na estruturação e gestão dessas causas. As que atuam na forma de *business to consumer* (B2C) também

se beneficiarão ao adotarem essa atitude como ferramenta para a construção de relações mais fortes e duradouras, e, conseqüentemente, melhores ambientes de negócio.

3 VALORIZAÇÃO DO AMBIENTE COMUNITÁRIO

Segundo a Euromonitor, a crise financeira de 2009 reforçou a importância da comunidade como ambiente de negócios. Observa-se o “renascimento do consumo voltado para o ambiente familiar e comunitário”, com especial ênfase nas “mercadorias produzidas localmente”, que passaram a ser vistas como uma espécie de resposta aos desmandos do mercado global. O aspecto local (cultura, tradições, costumes, capital humano e capital

social) confere maior autenticidade, fortalece a ideia de pertencimento, desperta um novo tipo de consciência ambiental.

Mais do que as grandes, as MPE dos setores de produção e serviços são as empresas mais beneficiadas por essa tendência, na medida em que, pelo porte e localização, atuam exatamente em ambientes circunscritos a comunidades e regiões específicas. Restaurantes que servem comida com ingredientes cultivados ou produzidos localmente valorizam os fornecedores da comunidade, geram renda local e contribuem, de algum modo, para reduzir as pegadas hídrica e de carbono do planeta. Lojas que vendem artesanato regional prestigiam a economia criativa local, além de estabelecer relações mais justas de comércio com





os parceiros. Cafés e pousadas que oferecem ambientes similares aos de uma casa, com serviços contratados localmente, reduzem custos e ainda atraem clientes interessados em simplicidade e calor humano. A criatividade dos empreendedores, neste caso, é o limite.

A [trendwatching.com](#) identificou uma outra tendência de consumo que se encaixa perfeitamente nessa lista da Euromonitor. É o que chama de *celebration nation*. Segundo ela, cada vez mais as culturas locais de mercados emergentes serão valorizadas, não só por orgulhosos consumidores locais como também por consumidores globais interessados em símbolos, estilos de vida e tradições, antes menosprezados. Isso vale para micro e pequenos empreendimentos que trabalham com produtos da

chamada economia criativa e também com toda a complexa rede comercial de apoio ao turismo regional, dispostos a tirar proveito do crescente interesse, nacional e internacional, pelo contato com as ricas fauna e flora brasileiras, a vida calma em praias exuberantes, a culinária, música e arte locais.

Dois bons exemplos de valorização global do produto local são a brasileira **Sol de Janeiro** e o mexicano **tsimáni STUDIO**. Celebrando a cultura da praia, os produtos da primeira empresa — que utiliza ingredientes tropicais, como grãos de café verde e antioxidantes à base de açaí — estão sendo comercializados nas lojas **Sephora** em todo o mundo. Os produtos de mobiliário contemporâneos da segunda empresa, inspirados na cultura mexicana, integraram, em 2012, a

iniciativa *Destination Mexico*, organizada pela loja de design do **MoMA** de Nova Iorque (EUA).

4 FRUSTRAÇÕES COM O TRABALHO E A ROTINA

De acordo com o estudo da Euromonitor, os consumidores desejam alternativas de consumo capazes de reduzir os efeitos perversos do desequilíbrio entre suas vidas pessoal e profissional. Isso não significa menos consumo, mas vontade de consumir com maior conveniência.

Na prática, eles querem uma vida mais simples. Almejam mais tempo livre para estar com a família, conviver com os amigos, dedicar-se a si próprios e se recompensar com atividades que proporcionam lazer, diversão, relaxamento, elevação espiritual e qualidade de vida.



NO RADAR

Fechando o ciclo

Criada em 2000, a australiana **Close the Loop** é uma boa referência de pequena empresa — hoje nem tão pequena — que aproveitou bem a sustentabilidade como oportunidade de negócio. Steve Morriss iniciou a empresa com base na visão de uma economia circular. Vindo da indústria de suprimentos de impressão, ele percebeu que havia muitos fabricantes de impressoras e copiadoras preparados para “receber de volta” seus produtos usados, mesmo no final da vida. “Orgulhamo-nos de resolver os problemas do setor e encontrar soluções criativas para produtos usados em fim de vida. Nosso compromisso com o meio ambiente nos inspirou a encontrar valor em resíduos historicamente difíceis de serem reciclados”, explica **Patrícia Winand**, vice-presidente sênior de Vendas e Marketing nas Américas, em entrevista para o **NEXT**. “À medida que desenvolvemos nossas competências e habilidades essenciais”, diz, “também expandimos para novos setores de atividade, apoiando nossos clientes em suas próprias viagens para o sucesso da sustentabilidade”, conclui Patrícia.

Uma tendência como essa abre perspectivas de negócios mais sustentáveis em duas frentes básicas. A primeira diz respeito aos serviços de venda por internet e os de entregas expressas, que exigem menor custo de tempo, energia e deslocamento do cliente. Uma locadora que disponibiliza filmes online, ao desmaterializar o serviço, contabiliza evidentes ganhos de custo, promove a redução de impactos ambientais (menos emissões de CO₂) e economiza o valioso tempo do consumidor. Um mercado de produtos orgânicos que entrega frutas, legumes e leite de bicicleta na casa do cliente obtém e gera os mesmos benefícios da locadora, fornecendo ainda um produto que beneficia a saúde do consumidor e sua família.

A segunda frente compreende a oferta de serviços de autorrecompensa, como viagens, passeios e caminhadas (agências de turismo e de organização de eventos), massagem, meditação

e terapias alternativas (clínicas e spas holísticos), ginástica e bem-estar físico (academias), cursos de autodesenvolvimento (escolas de culinária, cultura e artes) e *hobbies* (cursos e livrarias). Nestes tempos que compõem o que Jeremy Rifkin chama de “era do acesso” — em que a posse de bens materiais vem sendo substituída pelo acesso a eles —, MPE podem se dedicar, por exemplo, a prestar serviços como locação de bicicletas, equipamentos esportivos, carros elétricos, pranchas de surfe, caiaques, varas de pesca, baracas de camping e trailers, entre outros produtos ligados ao bem viver.

5 ASCENSÃO DOS PRESUMERS

Presumers são, segundo a trendwatching.com, consumidores que gostam de se envolver, alavancar, financiar e promover produtos e serviços **antes mesmo que eles existam**. Graças às novas plataformas de *crowdfunding* e às novas tecnologias de manufatura, cada dia mais acessíveis (e também a um crescente culto global ao empreendedorismo), eles estão na crista da onda em todo o mundo. Embora sejam provavelmente em maior número nos países desenvolvidos, começam a crescer nos países em desenvolvimento, especialmente nas capitais de grandes cidades.

Exponentes da chamada “economia de expectativas”, os *presumers* querem ajudar a viabilizar produtos com os quais têm afinidades. Mais do que produtos, tencionam se envolver em causas e movimentos. Desejam participar da história da construção de marcas, estabelecendo com elas uma conexão real e humana. Em 2009, os *presumers* investiram US\$ 530 milhões em plataformas de *crowdfunding*. Em 2012, as cifras já estavam, segundo a *Massolution/The Economist*, em US\$ 2,8 bilhões.

Um bom exemplo é a marca **ZAOZAO**, de Hong Kong, lançada em setembro de 2012. Autointitulada “O seu *pretailer* social”, ela consiste numa plataforma online utilizada por designers de moda para fazer o pré-lançamento de produtos e captar recursos junto à comunidade do site ou *presumers* apaixonados por roupas.

6 NEW LIFE INSIDE: A HORA DOS PRODUTOS QUE RETRIBUEM

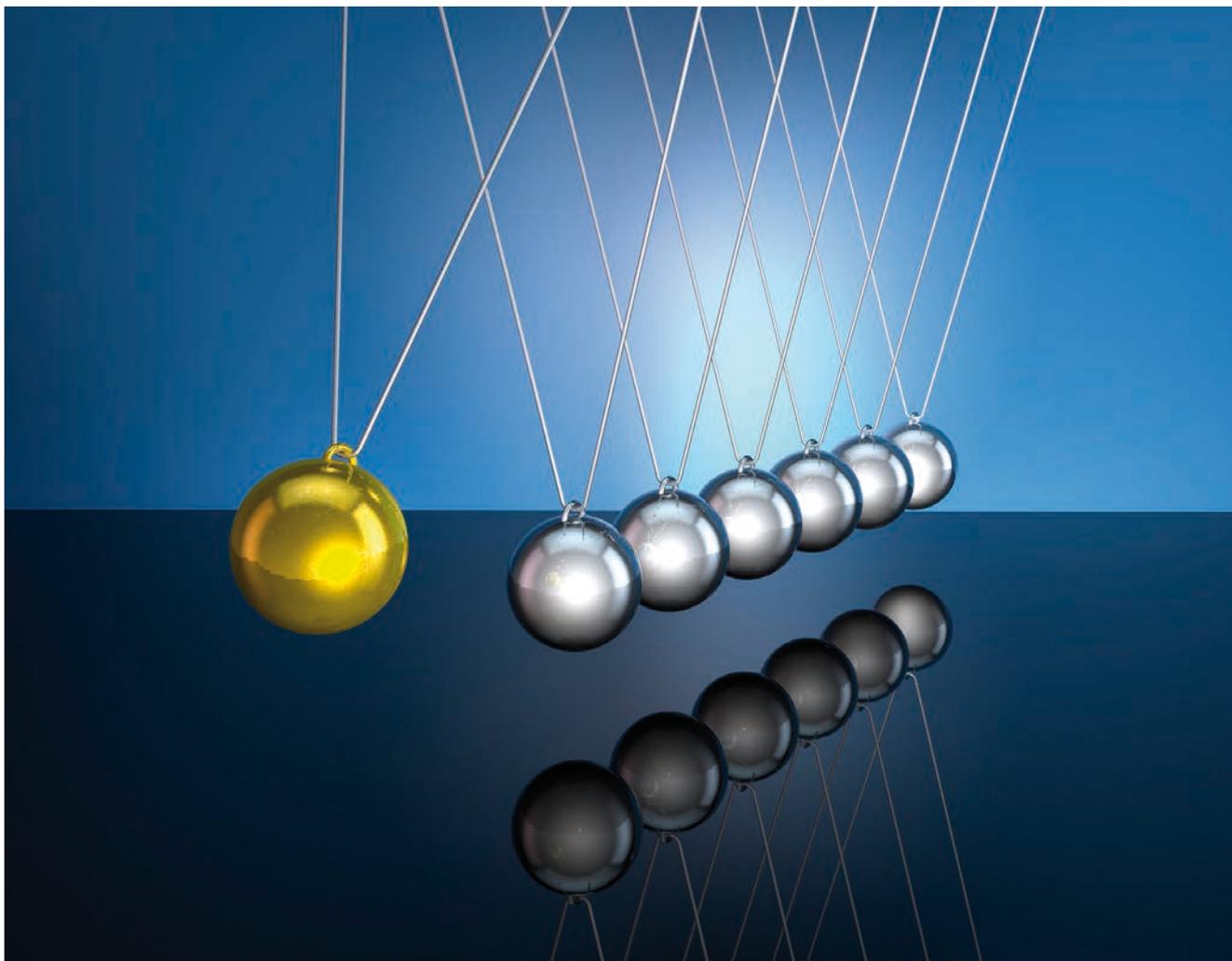
Crises econômicas passam. O que muito provavelmente não vai passar é a tendência de que, neste início de século 21, as marcas vistas como mais legítimas serão aquelas que mantiverem atividades sustentáveis. No início de 2013, a *trendwatching.com* identificou um fenômeno que classificou como uma “*minicotendência*” de consumo a ser considerada: a dos produtos e serviços que possuem, literalmente, “vida por dentro”. Em vez de os clientes simplesmente descartá-los ou reciclá-los, podem plantá-los e cultivá-los. É o caso, por exemplo, do *Sprout*, um lápis que, quando fica pequeno demais para ser usado, pode virar



Divulgação

MARCOS STELZER
DIRETOR DE CADEIA DE SUPRIMENTOS E COMERCIAL DA ANGLO AMERICAN NIQUEL, NIÓBIO E FOSFATOS

“Adquirir insumos e serviços localmente é de grande importância para a Anglo American, pois pretendemos contribuir para o desenvolvimento das comunidades que nos acolhem, garantindo às empresas locais oportunidades de fornecimento para nossas operações e projetos. A área de Suprimentos possui metas de compras nos municípios onde estamos localizados e indicadores de performance, que medem os percentuais de tudo que foi adquirido via fornecedores locais. Para promover a inclusão desses pequenos e médios fornecedores, a empresa desenvolve programas de capacitação para que esses parceiros estejam mais preparados para atender a outras demandas, dentro e fora do setor de mineração.”



uma planta: uma semente encapsulada no topo do lápis, em contato com a água, germina e cresce. Até o final de 2012, esse projeto arrecadou mais de US\$ 35 mil de mais de 2.000 investidores *presumers*.

Mas essa tendência não se aplica exclusivamente a micro e pequenos empreendedores interessados em lançar produtos novos. Pode ser aproveitada também por MPE que desejam impactar positivamente os seus clientes — e atrair novos —, compartilhando com eles as suas boas intenções socioambientais. Bom exemplo é o **Tierra Patagonia**. Recentemente, esse hotel e spa chileno teve a feliz ideia de dar a cada um de seus clientes sementes de árvores rastreáveis virtualmente. Cada hóspede ganha um código e pode escolher em que parte da área protegida deseja ver

“sua” árvore plantada. Depois disso, recebe um link geolocalizado do *Google Maps*, com o local onde foi plantada a semente.

Outro bom exemplo é o **To Be Nature Wood Chopstick**, uma criação do designer Gyeongwan Koo que vem sendo utilizada por alguns restaurantes japoneses de todo o mundo como forma ecologicamente responsável de reutilizar os talheres japoneses descartáveis. Após o uso, os dois palitos podem ser plantados. Um deles carrega uma semente na ponta; o outro serve como suporte para sustentação das folhas e galhos.

7 FULL FRONTAL: **TRANSPARÊNCIA RADICAL**

Esta tendência que trata da transparência, identificada pela *trendwatching.com*,

insere-se mais especificamente no conjunto de ideias relacionadas à tendência 2 da Euromonitor. Nestes tempos de maior acolhimento do conceito de sustentabilidade, as marcas devem migrar do estágio de “não ter nada a esconder” para o de “provar e mostrar que não têm nada a esconder”. Mais do que elaborar discursos grandiloquentes sobre os seus “valores” e a sua “cultura”, elas precisam superar contradições, mudar efetivamente as suas práticas e ajustar o que fazem ao que falam. É o que o psicólogo Daniel Goleman define, em seu livro *Inteligência Ecológica*, como “transparência radical”.

Evidentemente, nem todos os consumidores se mostram tão atentos ao comportamento sustentável de empresas.

No entanto, mesmo aqueles menos críticos, esperam que as empresas apresentem suas “credenciais” éticas e ambientais. Do contrário, suas reputações sofrerão abalos, conseqüente perda de valor e prejuízos no ambiente de negócios. Segundo a **Edelman** — maior empresa de Relações Públicas do mundo —, a porcentagem de consumidores globais que confiam em negócios que fazem “a coisa certa” baixou de 56% (2011) para 53% (2012).

De acordo com a **Havas** — empresa global de publicidade e mídia —, a proporção de pessoas que acreditam que as marcas fazem uma contribuição notável para a melhoria de suas vidas é de 8%, na Europa, e 5%, nos EUA, contra 57%, na China, e 30%, na América Latina. Menos da metade (44%) dos consumidores norte-americanos — segundo a Cone Inc., agência americana de comunicação e marketing — creem nos planos de sustentabilidade das empresas.

Estatísticas são, claro, relativas. Oferecem apenas um parâmetro. E podem revelar, no máximo, a fotografia de um momento. Mas as empresas líderes, ao que parece, estão preferindo mudar suas práticas — e reduzindo riscos — a pagar para ver. Esse movimento de mudança de práticas, conforme já discutido na tendência 2, proporciona inúmeras oportunidades para MPE com produtos e serviços que representam boas soluções socioambientais.

8 NEGÓCIOS NA BASE DA PIRÂMIDE

Esta tendência está, de algum modo, em consonância com a tendência 3 identificada pela Euromonitor. Segundo o economista Stuart Hart, professor da **Escola de Administração de Cornell** (EUA), surgirão boas oportunidades de negócios, nos próximos 10 ou 15 anos, em mercados não servidos pelas grandes empresas. As MPE podem realizar importantes saltos de inovação em serviços para pessoas situadas no que C.K. Prahalad, falecido professor de **Harvard**, definiu como “base da pirâmide”.

Para Cláudio Boechat, professor da **Fundação Dom Cabral** (ver *Palavra de Especialistas*), esse tipo de negócio corresponde também aos chamados mercados inclusivos, aqueles cujos produtos e serviços ajudam a combater os fatores de exclusão social. Representam um campo vasto de possibilidades para MPE que geram empregos, produtos e renda para as classes mais pobres.

De acordo com **Mark Milstein**, diretor do **Centro para o Empreendimento Global Sustentável na Escola de Negócios de Cornell** (EUA) e especialista em negócios para a base da pirâmide, como fazer negócio com as classes mais baixas de consumo é extremamente complexo, e a visão de altos lucros não totalmente consolidada, as grandes empresas costumam não ter interesse pelo segmento. As MPE se apresentam, portanto, como atores relevantes no cenário. Na visão de Hart, elas têm óbvia vantagem competitiva na medida em que muitos dos seus empreendedores vieram dessas comunidades de clientes e, por isso, compreendem as suas necessidades e anseios melhor do que ninguém.

Um bom exemplo desse modelo de negócio é a **E Health Point**. Lançada em 2009, essa pequena empresa reúne unidades de saúde que fornecem assistência médica em áreas rurais da Índia, não atendidas adequadamente nem pelo serviço público nem por empresas de grande porte. Nessas localidades, a falta de água representava um problema importante. Para saná-lo, a empresa passou a fornecer água potável nos espaços de atendimento médico, facilitando a aproximação dos médicos com a comunidade, antes muito difícil. Costumes, como separar homens de mulheres nas salas de espera, também tiveram de ser alterados. Para suprir o número limitado de médicos, foi criado um sistema de consultas online, com o auxílio local de uma única enfermeira. Uma operação de custos mais enxutos tornou o atendimento médico acessível a toda a população. A iniciativa encontra-se em franco processo de expansão.



PARA SABER MAIS

A terceira revolução industrial

Em seu livro, *A Terceira Revolução Industrial* (Editora M. Books/2012), Jeremy Rifkin explora como a tecnologia da internet e as energias renováveis estão se fundindo para criar uma poderosa “terceira revolução industrial”. Ele sugere imaginar milhões de pessoas produzindo a própria energia em suas casas, escritórios e fábricas, e compartilhando uns com os outros em uma “internet de energia”. Rifkin descreve como os cinco pilares da terceira revolução industrial irão criar milhares de empresas, milhões de empregos e inaugurar uma reordenação fundamental de relações humanas, do hierárquico para o poder lateral, que terá impacto sobre a nossa maneira de gerir o comércio, governar a sociedade, educar os nossos filhos e se envolver na vida cívica.

9 NOVAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Em Nova Iorque (EUA), as microempresas que forem abertas a partir de agora e que tiverem parceria com os centros de pesquisa terão isenção total de impostos. Na Índia, em 2012, a nova política sobre lixo eletrônico forçou diversos pequenos negócios a se formalizar e melhorar a reciclagem de produtos nocivos ao meio ambiente. No Brasil, a Política Nacional de Resíduos Sólidos abre uma enorme perspectiva de negócios para MPE com soluções em recolhimento, reciclagem e redução de resíduos.

Marcos legais afetam o panorama das MPE no mundo todo, podendo representar oportunidades mas também ameaças. O mesmo ocorre com algumas decisões internacionais. O mundo empresarial está sempre atento às discussões sobre mudanças climáticas e quais mecanismos podem afetar os seus negócios, como o mercado de carbono. O Brasil, a exemplo de outros países, caminha para desenvolver projetos de redução das emissões pelo desmatamento e pela degradação florestal (REDD), que podem subsidiar boas oportunidades de investimento para MPE na área da conservação e proteção ambiental.



O futuro bate à porta das pequenas empresas

Tenho estudado o futuro e a dinâmica das mudanças há mais de 15 anos e, a cada dia, me surpreendo com este novo mundo que está surgindo a partir de inovações locais. Olhando de perto onde vivemos, trabalhamos e compramos, podemos sentir que o futuro está batendo à porta das micro e pequenas empresas e que as respostas aos grandes desafios socioambientais vêm aparecendo em pequena escala com cada vez mais poder de alcançar dimensões globais. Com base no fenômeno que Manuel Castells chama de “glocalização”, novas realidades têm sido pautadas pela atuação das pequenas empresas.

Parcela da economia que mais cresce no mundo e também a que mais gera empregos, as MPE têm com a sustentabilidade uma relação natural, pois sua operação em escala afeta intensamente os sistemas ecológicos e sociais. Algumas delas, sem acesso aos recursos e ao conhecimento das grandes, já são sustentáveis e ainda não sabem. A sustentabilidade está na sua essência graças à sua capilaridade econômica, que permite ação imediata no contato com práticas locais; ao menor número de intermediários entre quem vende e quem compra, o que “desincha” o capital financeiro; à agilidade criativa de seus profissionais, que não precisam cumprir ordens ou seguir modelos prontos; ao maior acesso ao mercado de trabalho, lembrando que esse setor concentra 52% dos empregos formais no país, o que representa 40% do contingente salarial e responde por 70% das novas vagas do mercado (dados do estudo *PME Indicadores–Sebrae/2013*); e, por último, à força

dos mercados locais, que reproduzem em menor escala os desafios planetários.

Algumas dessas novas realidades podem ser encontradas no estudo pioneiro *Tendências de Sustentabilidade para os Pequenos Negócios*, que desenvolvi em 2013 para o Centro Sebrae de Sustentabilidade.

Os caminhos para inovar surgem da necessidade de reinvenção da economia com base nos fatores apresentados a seguir.

CRESCIMENTO QUALITATIVO

O crescimento qualitativo (da conservação) impõe-se sobre a lógica do crescimento quantitativo (da extração). Essa reorientação tem levado muitas empresas a adotar práticas sustentáveis com valor econômico, como a eficiência energética, o reaproveitamento e reciclagem de resíduos, a racionalização do consumo e o reúso da água. A ascensão do turismo ecológico e do *e-commerce* são exemplos desse crescimento desmaterializado.

RECOMPENSAS CLIMÁTICAS

Com a redução da emissão do CO₂ nos processos produtivos, custos são também reduzidos. Segundo os últimos dados levantados pela ONG inglesa CDP (Carbon Disclosure Project), 29% dos pequenos negócios que diminuíram suas emissões economizaram, juntos, cerca de R\$ 13,7 bilhões, em 2012. Até já existem seguradoras que protegem fazendeiros dos efeitos das mudanças climáticas.

ECOEFICIÊNCIA

Empresas ecoeficientes melhoram seus processos, tornando-os mais ágeis e

menos custosos, obtendo benefícios econômicos e sociais sem a necessidade de altos investimentos. Melhoram também a qualidade de seus produtos, reduzem os desperdícios com matérias-primas, energia, água e outros insumos.

“Olhando de perto onde vivemos, trabalhamos e compramos, podemos sentir que o futuro está batendo à porta das micro e pequenas empresas.”

TALENTOS VERDES

São profissionais devotados à economia verde e à preservação do meio ambiente. Suas funções dedicadas à sustentabilidade estão abrindo novas fronteiras no mercado de trabalho. Existem, no Brasil, 16,4 milhões de empregos potencialmente verdes e que compõem mais de 69% da mão de obra de 20 setores de atividade econômica. Sinal do crescimento verde no mercado de trabalho, o portal *GreenJobs Brasil* oferece talentos para empresas que estejam praticando a sustentabilidade.

“Alguns pequenos negócios, sem acesso aos recursos e ao conhecimento dos grandes, já são sustentáveis e ainda não sabem.”

ACESSO x POSSE

Quem já não alugou uma roupa porque não queria/precisava comprar ou ofereceu um cômodo de sua casa em épocas de feriado prolongado? Estamos saindo de uma economia de posse para uma cultura de acesso, tendência amplamente estudada pelo economista Jeremy Rifkin em seu livro *A Era do Acesso*. Nessa nova economia, as empresas podem fazer *leasing*, alugar ou cobrar taxas pela utilização de um bem. Consumidores se convertem em usuários. A economia do acesso tem nos pequenos negócios seus poderosos agentes de desenvolvimento, pois eles estão mais preparados para customizar serviços, agilizar atendimentos, ter contato direto com o cliente por meio da escuta personalizada e em pequena escala.

NEGÓCIOS SOCIAIS

Situados entre o segundo e o terceiro setor (indústria e organizações sociais, respectivamente), inspirados no revolucionário Grameen Bank criado pelo Prêmio Nobel indiano, Muhammad Yunus, os negócios sociais têm potencial econômico já comprovado por estudos como o da ANDE – Aspen Network of Development Entrepreneurs (2011). Já há, no Brasil, 140 tipos de negócios sociais. Com gestão profissionalizada, focam-se no bem-estar da população, assim como em promover o aumento da fonte de renda e o acesso aos serviços essenciais para os setores de baixa renda. Alguns exemplos de negócios sociais: comunidades de costureiras, de catadores de sucata, centros de incentivo ao esporte, entidades de educação, organizações de defesa de minorias.

A FEMINILIZAÇÃO DA ECONOMIA

Inovações sustentáveis têm sido geradas por mulheres empreendedoras, que estão feminilizando a economia por meio de práticas pautadas na responsabilidade social empresarial. Essas mulheres já representam 51% do contingente brasileiro de empreendedores (Global Entrepreneurship Monitor). Mais mulheres nos empreendimentos significam mais mulheres também no mercado consumidor, no qual reinam as decisões femininas na compra de bens e serviços. Quanto mais sustentáveis suas decisões de compra, mais consciente tende a ser o consumo — e mais sustentável, o planeta.

VANTAGEM COLABORATIVA

As novas tecnologias, os sistemas *open-source*, as cooperativas, o fenômeno das redes sociais e das novas mídias e as plataformas de inovação aberta têm trazido fluidez e flexibilidade para a administração das empresas, fazendo com que a colaboração gere mais vantagens do que a competição. Os pequenos negócios têm, em sua própria natureza, maior abertura para o estabelecimento de parcerias e mais facilidade em se beneficiar do que chamamos de vantagem colaborativa.

SUSTENTABILIDADE INTERIOR

Pressionados pela falta de equilíbrio da vida moderna, estamos todos querendo resgatar o bem-estar interior e a saúde por meio de produtos e serviços. A sustentabilidade interior passa a se instalar na dimensão pessoal, psicológica e até espiritual, gerando novos negócios. Massagens em domicílio, *spas* urbanos, cuidado para com os idosos, academias de ginástica, espaços de terapia holística e restaurantes orgânicos são algumas das ofertas que se apresentam nesse mundo de crescente carência de bem viver. De acordo com dados globais da *Euromonitor* de 2012, os mercados do Brasil e da China foram responsáveis por US\$ 15 bilhões nas vendas de 2011, e crescimento contínuo é esperado (em torno de 8% ao ano), até 2017. Prevê-se um volume de vendas da ordem de US\$ 1 trilhão, até 2017.

Por essas e outras evidências também destacadas neste excelente estudo da consultoria **Ideia Sustentável**, é inegável que as transformações na economia global estão mudando de eixo: do local para o global e do pequeno para o grande. Como se tudo fosse um só sistema em movimento, em plena transformação, vamos reinventando a vida na Terra, ouvindo o futuro bater em nossas portas e deixando-o entrar.

Rosa Alegria é mestre em Estudos do Futuro pela Universidade de Houston (EUA), vice-presidente do Núcleo de Estudos do Futuro (NEF), da PUC-SP, e presidente da Perspektiva – Tendências, Cenários e Estratégias. Autora do estudo “Tendências de Sustentabilidade para os Pequenos Negócios” – lançado pelo Centro Sebrae de Sustentabilidade, em 2013.

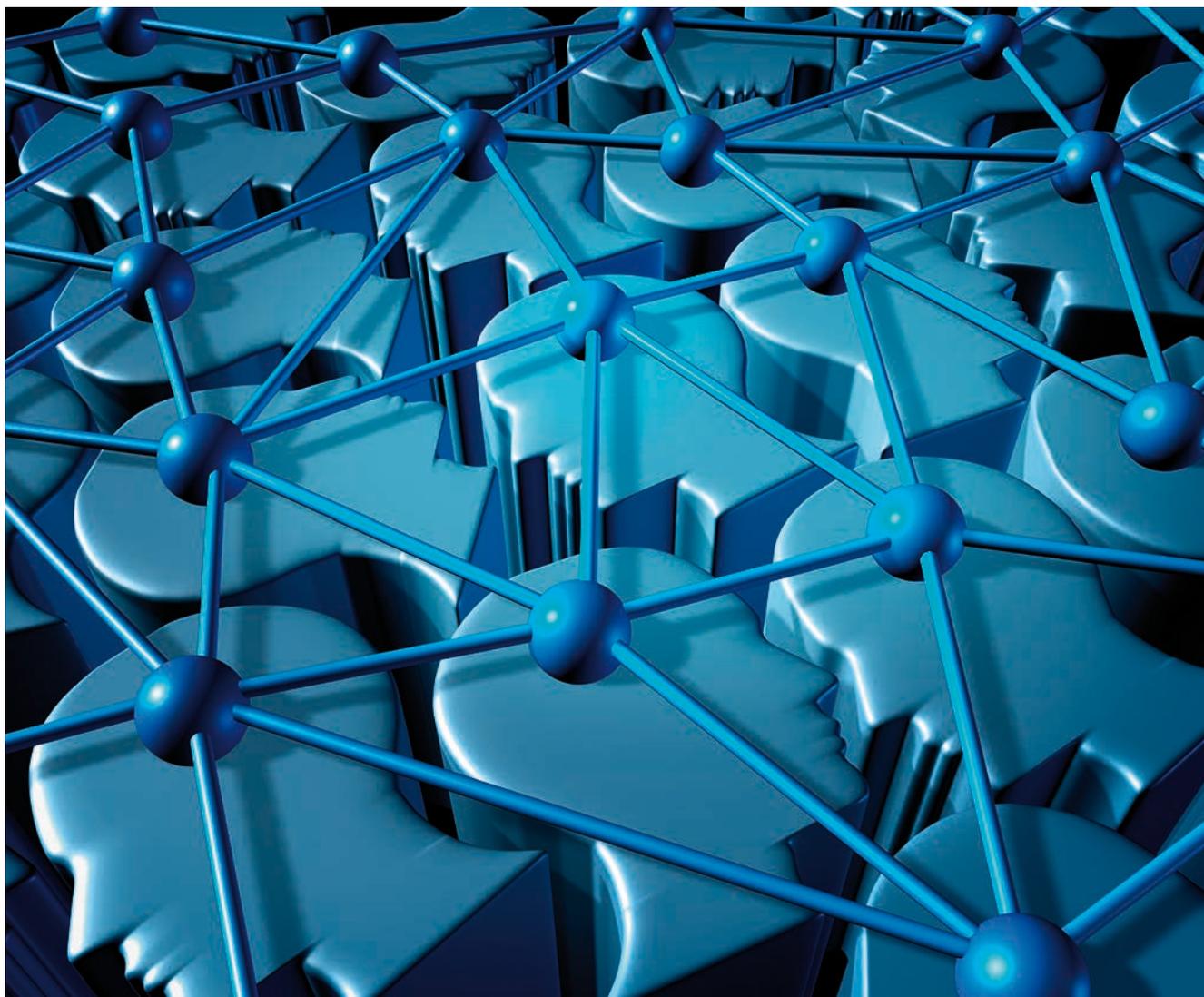
TENDÊNCIA

Colaboração

O PODER DA COLABORAÇÃO PARA
O CRESCIMENTO DOS PEQUENOS
NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS

Colaborar para competir

Reunidas, em sistema de colaboração, as MPE podem ser mais competitivas na construção e oferta de soluções (produtos e serviços) para atender às demandas de sustentabilidade de diferentes mercados. Por serem mais flexíveis e ágeis nas decisões, estão mais aptas a esse tipo de prática do que as grandes empresas. O principal obstáculo a superar é o da cultura empresarial baseada nas relações verticais



Estudos internacionais coligidos pelo **NEXT** indicam uma mudança importante no modo como vêm sendo tratadas, no mundo corporativo, noções antes aparentemente antagônicas, como competição e colaboração. Apesar de ainda preponderar a primeira, a segunda tem se apresentado como uma alternativa cada vez mais interessante para o crescimento dos negócios e o redesenho de novos arranjos de mercado em favor da sustentabilidade. Mais do que isso, passou a ser vista — por paradoxal que pareça — como uma vantagem competitiva.

Especificamente em relação ao universo das MPE, foram identificadas barreiras e oportunidades relativas à expansão da abordagem colaborativa. Diferentes especialistas consultados para analisar esta **Tendência 4** afirmam que as micro e pequenas empresas, por serem mais flexíveis na gestão dos seus negócios e mais ágeis na tomada de decisões, conseguem aplicar o conceito de colaboração na solução de problemas sistêmicos mais facilmente do que as grandes, embora nem sempre — vale a ressalva — esforços colaborativos produzam, por si, resultados ligados à sustentabilidade.

Ideia Sustentável reuniu opiniões e casos que atestam não apenas a relevância da colaboração como estratégia ascendente de sustentabilidade para MPE, mas como essa ferramenta pode ser promovida na prática. “Na condição de principal força de produção em todo o mundo, as micro e pequenas podem construir, juntas, respostas contundentes para os problemas socioambientais que hoje afetam a humanidade. Por livre escolha. Numa comparação com as grandes, não sofrem tanto a pressão para adotar práticas sustentáveis porque isoladamente geram impacto pequeno e também porque, diferentemente das grandes corporações, ficam à margem das políticas públicas que pregam restrições. Logo, estão mais livres para experimentar”, afirma Laura Spence, especialista em pequenas empresas na **Universidade Royal Holloway**, do Reino Unido.

PALAVRA DE ESPECIALISTAS

PRESSÃO EXTERNA ACELERA PROCESSO

A colaboração entre as pequenas empresas em favor da sustentabilidade é viável; porém, muito mais difícil do que aquela entre um grande negócio e os seus parceiros menores. Para que MPE trabalhem em conjunto, a sustentabilidade precisa ser percebida como um desafio-chave ou uma oportunidade — esse não me parece ser o caso, atualmente, da maioria dessas organizações, sempre muito focadas na tarefa de aumentar vendas e manter os clientes satisfeitos em detrimento de uma atenção mais ampla que incluiria questões de sustentabilidade.

No entanto, essas questões são cobradas, como requisito básico, por um grande contratante de produtos e serviços e isso influencia mudanças importantes entre os parceiros de menor porte. A cadeia de fornecimento tende a incorporar mais o tema em sua gestão, há menos desperdícios, maior eficiência e maior preocupação com os impactos socioambientais. Uma iniciativa como esta só ocorre se for capitaneada por um líder respeitado, que vai dedicar tempo e energia a criar um círculo de contatos, estabelecer os processos e os objetivos de melhoria, e escutar atentamente os stakeholders, principalmente ONGs e comunidades.

Na minha experiência, esse processo costuma ser acelerado quando há pressão externa, especialmente de governos ou de ONGs/comunidades locais. Sem pressão, resta ao líder inspirador da MPE tomar para si a responsabilidade — e ele será tanto mais bem-sucedido quanto mais conseguir enquadrar o desafio da sustentabilidade como um desafio crítico para o negócio e para a comunidade. Esse enquadramento tornará a proposta mais motivadora.

Ram Nidumolu,
pesquisador
e fundador
da InnovaStrat



COLABORAR É INTERDEPENDER

Há uma diferença entre cooperar e colaborar. Para mim, cooperar é ‘não atrapalhar’; e colaborar — que tem *labore* no nome — consiste em realmente ‘trabalhar junto’. Para trabalhar é preciso que parceiros tenham os mesmos propósitos e os compreendam muito bem. Colaborar pressupõe criar um modelo de negócio em que cada parte possa oferecer o seu melhor para o cumprimento de um objetivo comum.

A ideia básica a orientar uma instituição colaborativa deve ser a interdependência. Todos os envolvidos precisam sentir que, separados, ainda que articulados, não conseguiriam atingir o propósito comum que, juntos, podem atingir.

Tome-se como exemplo uma cidade de interior com diversos artesãos especializados em cadeiras. Esses empresários vendem o mesmo produto com os mesmos valores embutidos: cultura, arte, tradições. Muitas vezes, os preços são até os mesmos para o cliente final ou com mínima diferença de uma para outra loja. Certamente, entre esses artesãos independentes há aqueles que são melhores artistas, os que são melhores vendedores e ainda outros que talvez tenham obtido a matéria-prima a preço mais baixo. A organização do grupo em uma cooperativa formalizada, que distribui as responsabilidades, será certamente benéfica se o grupo conseguir cooperar. Porém, se cada um continuar fazendo exatamente o que fazia antes, o empreendimento coletivo não vai dar certo. Para que a colaboração aconteça, faz-se necessário um reconhecimento, por parte do grupo, dos talentos individuais e das vocações propriamente ditas.

Silvio Meira, referência nacional em inovação e autor do livro *Novos Negócios Inovadores de Crescimento Empreendedor no Brasil* (Casa da Palavra/2013)



O QUE SIGNIFICA COLABORAR PARA A SUSTENTABILIDADE?

Colaborar para a sustentabilidade, segundo Nellie Akalp, fundadora da **CorpNet** — incubadora que já criou mais de 100 mil

empresas nos EUA —, significa gerar simultaneamente impactos positivos para o meio ambiente e a sociedade e também para indivíduos que compartilham um propósito comum — oportunidades



de networking, inspiração e apoio em projetos, expansão de mercados e vendas em conjunto ou economia de escala com consequente redução de custos na produção. A colaboração pressupõe



NO RADAR

Co-working a serviço da sociedade

O Impact Hub é um movimento global com 63 iniciativas em diferentes cidades e mais de mil membros em sua rede. Ao abrigar empresas de todos os tipos, de *start-ups* às já estabelecidas no mercado, consegue a proeza de facilitar a colaboração, por exemplo, entre uma MPE de tecnologia com uma que atua num negócio social, gerando valor e impacto positivo na sociedade.

O Impact Hub São Paulo é o primeiro escritório de co-working no Brasil e o primeiro, no modelo, fora do Reino Unido. Apesar de hoje existirem diversas iniciativas de co-working, o que diferencia o Hub é o fato de a criação do espaço ser feita em comunidade com as empresas que o utilizam. Isso causa um sentido de pertencimento maior, o que facilita o ambiente colaborativo. “Criamos aqui espaços humanos para colaboração, uma coisa difícil de se encontrar no mundo hoje. O Hub também auxilia no contato de clientes e parceiros externos”, afirma Henrique Buscacos, presidente do conselho do Hub Global e diretor do Hub São Paulo.

uma lógica que excede a das convicções individuais para se situar no campo da defesa de interesses coletivos. Relações horizontais devem, portanto, prevalecer sobre as verticais. E é justamente aí que se encontra uma das mais importantes barreiras à expansão do esforço colaborativo: na cultura tradicional de fazer negócios, a ênfase recai sobre as relações verticais, que se caracterizam, em síntese, por serem mantidas entre “desiguais”, isto é, pela submissão do interesse de quem está abaixo ao interesse de quem está no topo da cadeia de valor. Exemplifica bem esse modelo o uso recorrentemente impróprio do termo parceria. Para muitas empresas, fornecedores são tratados como “parceiros”, desde que atendam, com o rigor contratual, às exigências de quem demanda os seus produtos e serviços. Na relação com as grandes, as micro e pequenas empresas, mais do que ninguém, sofrem na carne os efeitos desse tipo de pressuposto relacional.

A despeito de ser um conceito filosoficamente defensável, ótimo mote para discursos politicamente corretos, a colaboração consiste em tema complexo, na medida em que a sua prática se define no arenoso terreno da psicologia de indivíduos e coletivos. Em seu livro *Se o Importante É Competir, o Fundamental É Colaborar* (Editora Re-novada/Projeto

Cooperação 1997), Fábio Otuzi Brotto trata exatamente dessa complexidade. Não bastasse tal aspecto, impõe-se ao quadro de aplicação da ideia uma dificuldade adicional que é a falta de uniformidade de conceitos.

Para João Amato Neto, chefe do Departamento de Engenharia de Produção da **Escola Politécnica da Universidade de São Paulo** (POLI-USP), não há dúvida de que a formação de redes, parcerias e novas formas organizacionais é uma estratégia oportuna para os líderes de empresas, frente à instabilidade e complexidade do ambiente organizacional. Mas, para ser realmente efetiva, ela precisa se apoiar no conceito de colaboração e não no de cooperação. Isso representa mais do que um duelo semântico. “Cooperação é o simples acordo entre as partes. Colaboração tem a ver com a forma como as partes operam em conjunto, em torno de um objetivo comum, compartilhando valores e resultados”, explica.

OS NOVOS MODELOS COLABORATIVOS ADAPTADOS A MPE

Em artigo recente publicado na *Harvard Business Review*, Ram Nidumolu, pesquisador e fundador da **InnovaStrat**, aborda o tema da colaboração com base em pesquisa empírica com empresas, ONGs e governos. Uma de suas principais conclusões

é que há uma tendência crescente de as empresas considerarem a colaboração para gerar valor e oferecer respostas sistêmicas para questões globais complexas, como as mudanças climáticas ou a preservação da biodiversidade. Segundo o professor, no entanto, os processos colaborativos mais bem-sucedidos são os que se iniciam com um pequeno grupo disposto a dividir experiências no gerenciamento do projeto, integrando, logo de partida, interesses particulares de uma empresa com os interesses coletivos do grupo de organizações. O foco deve ser, no final das contas, a competitividade. Ou seja, arranjos de colaboração funcionam melhor quando as partes conseguem enxergar, na gestão dos seus negócios, os resultados concretos da ação comum, de tal modo que não reste a menor dúvida de que o saldo de fazer em conjunto é melhor do que o de atuar separado. Não por acaso, a capacidade de construir e manter



NO RADAR

Catalisadora de negócios

Um bom exemplo de como as cooperativas podem ser estimuladas a realizar práticas sustentáveis é o **Evergreen**, uma iniciativa inspirada nos modelos espanhóis de cooperativa de Mondragón, no País Basco, na Espanha. Criada em Cleveland (EUA), a Evergreen, reúne pequenas empresas locais para catalisar novos negócios dos quais os participantes serão proprietários em vez de se concentrar na formação da força de trabalho para oportunidades de emprego com baixa qualificação e renda. Primeiro, a cooperativa cria os empregos e, em seguida, recruta e treina moradores locais. Parte significativa dos ganhos dessas cooperativas provém dos US\$ 3 bilhões em poder de instituições sem fins lucrativos, como **Cleveland Clinic**, **Hospital Universitário** e a **Universidade Case Western Reserve**, que contratam os serviços das cooperativas.

O sucesso da Evergreen confirma a importância de instituições que intermediam as relações de colaboração, não só entre pequenas empresas mas também entre elas e outras organizações.



CAMINHO DAS PEDRAS

Sete cuidados para garantir uma colaboração sustentável

1. Um grupo pequeno para iniciar

Evite envolver muitos stakeholders com visões diferentes sobre o objetivo da colaboração. Isso ajuda a criar o “círculo fundador da colaboração”. Se julgar necessário, esse grupo inicial poderá, no futuro, integrar outros parceiros, desde que afinados com os mesmos propósitos e igualmente motivados. Um fator crítico de sucesso é a escolha criteriosa dos integrantes. Critérios básicos: maior conhecimento, habilidade e liderança em relação ao problema cuja solução a colaboração vai apoiar.

2. Conjugação de interesses particulares com coletivos

O êxito de uma experiência colaborativa passa pelo reconhecimento, por parte de cada integrante, do valor intrínseco da atividade de colaboração e do entendimento de que o objetivo do grupo está acima de qualquer objetivo individual.

3. Valoração adequada

Para conjugar interesses, como proposto no item anterior, deve-se atribuir um valor financeiro compatível com a redução de custo e a geração de lucros resultantes da ação colaborativa. Quanto mais clara essa informação, mais fácil ficará priorizar os projetos.

4. Resultados concretos estimulam

Um dos objetivos da colaboração é transformar um propósito comum e interesses individuais em um negócio melhor. Nada de metas de muito longo prazo, pois elas desanimam. Ainda que os resultados iniciais sejam pequenos, estabeleça metas ousadas que possam ser atingidas, de modo perceptível e no curto prazo.

5. A importância de uma organização de suporte

Não é porque todas as partes elegeram, no início, um objetivo comum que o processo ocorrerá sem conflitos. É aí que entram as organizações externas de apoio. Por serem neutras, tecnicamente preparadas, podem ser muito úteis na mediação, revisão do modelo ou mesmo na gestão.

6. Competição saudável

Para manter o foco nos resultados, ao longo do tempo, deve-se estimular uma competição saudável, não baseada em interesses particulares, mas nos interesses compartilhados. Faz bem ao processo, por exemplo, estabelecer indicadores de performance que incentivem a competição para uma colaboração melhor.

7. Confiança sempre

Construir e manter a confiança é fundamental para o êxito de qualquer experiência colaborativa. Nunca perca isso de vista.

Fonte: artigo de Ram Nidumolu, Jib Ellison, John Whalen e Erin Billman publicado na *Harvard Business Review* (abril/2014)

a confiança entre as partes define o sucesso ou a derrocada do empreendimento (ver *Caminho das Pedras*).

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A COLABORAÇÃO

Segundo Nidumolu, os modelos colaborativos de sucesso apresentam duas características interdependentes. A primeira diz respeito ao que ele chama de “engajamento seletivo de stakeholders”. Os processos tradicionais de sustentabilidade — ressalta — tentam engajar todas as partes interessadas. O recomendável é que, em arranjos de colaboração, sejam

envolvidos apenas os que atuarão estrategicamente na operacionalização — a rigor, os beneficiários diretos dela. São esses os stakeholders que precisam mudar o comportamento para assegurar a necessária qualidade de inovação do processo. A segunda característica está intimamente ligada à primeira. Um processo colaborativo não pode dar espaço a distrações ou desvios de finalidade. Deve se ater rigorosamente à melhoria contínua das questões de sustentabilidade ligadas ao negócio, concentrando-se, por exemplo, no uso mais comedido de recursos naturais e de energia e na menor geração de

resíduos. Para obter melhores resultados ambientais, eliminando ou minimizando impactos, a adoção de metas claras, métricas funcionais e objetivos comuns impõe-se como condição necessária.

No entanto, enfatiza Nidumolu, todo o esforço de envolver os principais stakeholders, prepará-los tecnicamente, definir os grandes temas comuns de sustentabilidade, estabelecer metas e trabalhar em conjunto para cumpri-las pode ruir, de um dia para o outro, se houver descuido em relação ao fator “confiança”. O especialista adverte para o fato de que experiências colaborativas, mesmo as

fundadas em causas nobres ou claramente lucrativas para as empresas integrantes, costumam fracassar quando as partes deixam de se acreditar ou de acreditar no objetivo comum.

Para fortalecer a confiança entre os stakeholders, Nidumolu recomenda duas ações. Primeiro, as partes devem praticar o “questionamento apreciativo”. Fundamentada no campo da psicologia positiva, essa prática se baseia na seguinte máxima: “Quando se focam os problemas, geralmente surgem mais problemas. Quando se focam os pontos fortes e oportunidades, as pessoas ficam

mais inspiradas e inovadoras.” Isso cria, num curto espaço de tempo — crê o professor —, um elo de confiança entre os parceiros, fazendo-os se sentirem mais estimulados a colaborar num projeto. A segunda ação recomendada é “criar um propósito”. A relação mediada por um propósito confere mais profundidade do que aquela ancorada simplesmente em objetivos comuns. Quanto mais elevado o propósito da colaboração, mais os indivíduos tendem a “estar presentes” no processo, de “coração e mente abertos”; o que, na ponta, acaba resultando numa identidade mais forte e coesa para o grupo.





COLABORAÇÃO DE FORA PARA DENTRO: A IMPORTÂNCIA DA ORGANIZAÇÃO-SUPOORTE

Considerando os argumentos já apresentados, parece não haver dúvida de que, apesar das barreiras culturais e da complexidade intrínseca ao conceito, a colaboração não só é viável como desejável, na medida em que pode trazer vantagens claras para MPE interessadas em promover a sustentabilidade — seja na forma de redução de custos via compartilhamento de soluções para diminuição de impactos socioambientais (empresas de um setor específico que se organizam, por exemplo, para estabelecer métricas comuns), seja na criação de *clusters* locais para atender novas necessidades de mercado (empresas de coleta e reciclagem que se unem, por exemplo, para apoiar empresas, prefeituras e cidadãos na implantação da Política Nacional de Resíduos Sólidos numa determinada região). Resta se perguntar: as MPE, normalmente muito capilarizadas, estão aptas a iniciar sozinhas um processo desse tipo ou necessitam de alguma organização que lhes dê suporte para sair da fase inercial?

Os avanços constantes da tecnologia da informação facilitam e tornam mais ágeis processos colaborativos e a integração de MPE, como bem analisou Nelson Cassaroto Filho, no livro *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local* (Atlas/1999). A rigor, portanto, distância, tempo e escassez de informação não poderiam servir mais como desculpa

técnica para deixar de tentar (veja também a *Tendência 3*). O fato é que, acostumadas à cultura das relações verticais, autôcentradas no desafio da sobrevivência, a maioria das micro e pequenas empresas sequer parou para pensar nos benefícios da colaboração. Logo, estímulos e suporte são muito bem-vindos. “Criar redes online ou presenciais é a base para a ocorrência, rápida e eficiente, de processos colaborativos. Universidades e governos, a meu ver, têm papel fundamental no apoio e na estruturação dessas iniciativas”, diz Stuart Hart, professor da **Escola de Administração de Cornell** (EUA).

As redes de colaboração geralmente são mais eficazes quando contam com o apoio das chamadas “organizações de suporte”. Sejam elas ONGs, universidades, escritórios ligados ao sistema ONU ou entidades governamentais, as organizações de suporte oferecem contribuições que incluem informação especializada, treinamento, capacitação, consultoria e até mesmo a gestão. Ajuda muito o fato de ser um stakeholder externo, com olhar imparcial, credibilidade técnica e capacidade de liderança para mediar eventuais conflitos, preservar os valores originais e o foco nas metas. A **Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial** (ONUUDI) e, nacionalmente, o **Sebrae** (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) são organizações com vocação para realizar essa importante tarefa. Outro exemplo



Divulgação

**MAIKE
ROTHENBURG
MOHR**

GERENTE DE
DESENVOLVIMENTO
HUMANO E
SUSTENTABILIDADE
DA UNIMED DO BRASIL

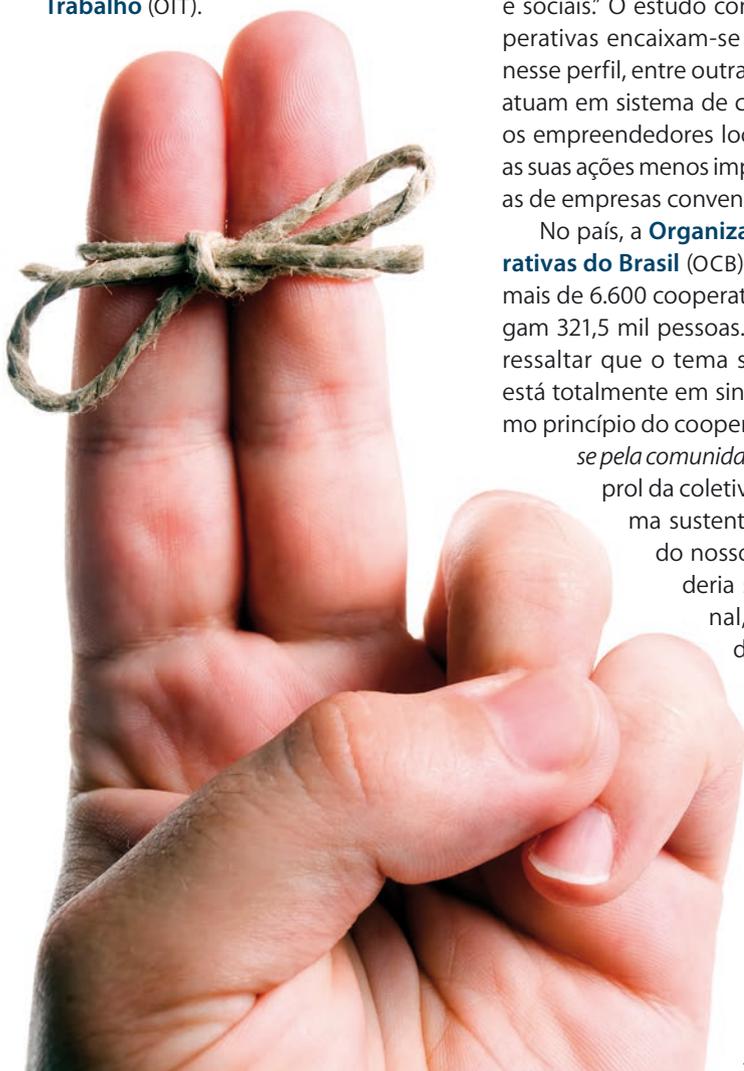
“A Unimed, devido a suas bases cooperativistas, mantém em suas ações o cuidado com as comunidades onde está inserida. Nosso grande desafio está exatamente no desenvolvimento de pequenos fornecedores locais, muitas vezes exclusivos na região onde está presente, que ainda precisam entender a sustentabilidade como valor e inseri-la na prática do seu dia a dia. Apesar de cada cooperativa ter a sua agenda na gestão da sustentabilidade e, conseqüentemente, suas diretrizes de relacionamento com seus fornecedores, a Unimed do Brasil desenvolverá um programa específico para análise de sua cadeia de valor, possibilitando que as cooperativas do sistema identifiquem os elos mais frágeis de suas cadeias e, assim, construam seus planos de desenvolvimento junto a esse público.”

interessante é a **Aliança Cooperativa Internacional**, criada em 1985 para apoiar a formação e estruturação de cooperativas.

O EXEMPLO DAS COOPERATIVAS COMO CAMPO PARA COLABORAÇÃO EM SUSTENTABILIDADE

Concebidas, desde o seu estatuto, com o objetivo de promover a colaboração entre empreendedores de diferentes setores, as cooperativas constituem uma boa fonte de inspiração para MPE dispostas a juntar forças para a sustentabilidade.

Como os seus resultados não atendem ao interesse específico de um dono, mas são distribuídos aos integrantes segundo regras de comum acordo, as cooperativas conseguem estimular relações mais horizontais, planejar no longo prazo e reunir micro e pequenos empresários mais conectados com um propósito coletivo — condições, como já se afirmou neste estudo, fundamentais para o sucesso colaborativo. “À medida que a atenção global se volta para o desafio de atingir o desenvolvimento sustentável, as cooperativas podem e devem exercer um papel muito importante como instituições criativas e de expansão para a inovação na área”, afirma Guy Ryder, diretor geral da **Organização Internacional do Trabalho** (OIT).



Essa visão da OIT encontra respaldo na pesquisa *Twenty Business Model Innovation for Sustainability* (Vinte Modelos de Negócios Inovadores para Sustentabilidade), realizada pela organização *think tank* internacional **SustainAbility** e publicada em fevereiro de 2014 (ainda sem tradução para o português). “Muitos modelos de negócios existentes estão baseados no pressuposto de que existe capital natural e social em quantidade praticamente ilimitada”, afirmam os autores. “Para criar verdadeiramente um mundo mais sustentável, capaz de prosperar ao longo do tempo, precisamos de novos modelos que operem respeitando os limites planetários e sejam sensíveis às responsabilidades econômicas, ambientais e sociais.” O estudo conclui que as cooperativas encaixam-se potencialmente nesse perfil, entre outras razões, porque atuam em sistema de colaboração com os empreendedores locais, o que torna as suas ações menos impactantes do que as de empresas convencionais.

No país, a **Organização das Cooperativas do Brasil** (OCB) representa hoje mais de 6.600 cooperativas, que empregam 321,5 mil pessoas. “É fundamental ressaltar que o tema sustentabilidade está totalmente em sintonia com o sétimo princípio do cooperativismo (*Interesse pela comunidade*). Trabalhar em prol da coletividade — e de forma sustentável — faz parte do nosso DNA. E não poderia ser diferente: afinal, a grande força desse movimento socialmente responsável, capaz de transformar realidades, está justamente nas pessoas”, diz Renato Nobile, superintendente da OCB. A profissionalização e sustentabilidade da



NO RADAR

Conectar o rural ao urbano, o desafio da De-Lá

A colaboração é uma vantagem competitiva para a **De-Lá**, empresa especializada em produtos alimentícios artesanais criada por Laura Cota, em Belo Horizonte (MG). Segundo a empreendedora, a De-Lá nasceu com base em modelo de negócio diferente do tradicional. “Nossa proposta é conectar o rural ao urbano de maneira justa, promovendo mudança social. O negócio só existe porque construímos um relacionamento com nossos fornecedores, parceiros e clientes pautado na parceria e na colaboração. Isso porque não trabalhamos com produtos industrializados, apenas artesanais, produzidos em pequena escala e fortemente influenciados por questões como sazonalidade, intempéries, distâncias e logística, normalmente limitantes para os pequenos produtores”, diz.

Para Laura, os modelos baseados em colaboração e parceria representam uma tendência irreversível. E o caminho mais adequado para quem “quer construir um mundo melhor”. “Essa forma de trabalho permite maior proximidade e isso é muito positivo para todos, uma vez que torna possível a criação de um canal aberto para o diálogo. Na De-Lá, por exemplo, conseguimos bons *feedbacks* dos clientes e os repassamos aos produtores, contribuindo para melhoria e adequações dos produtos e processos. Por outro lado, os produtores têm liberdade para procurar a De-Lá como parceira na viabilização de seus negócios.”

Em sua tese de mestrado, Laura concluiu que o grande mal das redes de comercialização de alimentos não é quantidade de intermediários existentes, mas o tipo de relação entre os atores. Do mesmo modo como são construídas relações ruins e injustas, é possível estabelecer relações boas, orientadas por princípios colaborativos.

gestão — diz o executivo — têm sido o grande foco de trabalho da OCB. Para tanto, o **Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo** (Sescoop) oferece o *Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas* (PDGC) e o *Programa de Acompanhamento da Gestão das Cooperativas* (PAGC). ■

“O ÊXITO DA VIDA NÃO SE MEDE PELO CAMINHO QUE VOCÊ CONQUISTOU,
MAS SIM PELAS DIFICULDADES QUE SUPEROU NO CAMINHO.” ABRAHAM LINCOLN

Quando você escolhe um caminho para sua vida profissional, pensa em ir o mais longe possível. Na trilha da sua carreira, uma coisa é certa: não dá para parar de aprender e se surpreender. **A Aberje, com sua história e tradição, já formou milhares de pessoas desde 1967.** E oferece soluções inovadoras para acompanhar você nessa jornada e ajudar a explorar ao máximo o seu potencial. Escolha um dos nossos cursos e siga em frente.

Aberje. Comunicação em curso.



R. Amália de Noronha, 151 - São Paulo (próximo ao metrô Sumaré) | Tel.: (11) 3662-3990

www.cursosaberje.com.br



facebook.com/aberje1967



twitter.com/aberje

CURSOS LIVRES
IN-COMPANY | MBA
PROGRAMAS
INTERNACIONAIS





A pequena empresa em rede: cooperação para a sustentabilidade

A corresponsabilidade dos diversos estados, organizações privadas e pessoas acentua-se na análise das causas dos problemas ambientais. Na outra ponta, a da solução desses problemas, a cooperação é que tece a rede na qual se coordenam as operações simultâneas e os esforços paralelos.

Uma das grandes estratégias de competição é a cooperação. Por mais paradoxal que pareça, a prática mostra-se bem convincente. As **redes de cooperação produtiva** podem ser construídas por diversos atores, como empresas concorrentes e complementares, cooperativas, universidades e institutos de pesquisa, governos, sindicatos, associações de produtores e consumidores, e ONGs.

Principalmente nos novos mercados sustentáveis, uma gigante transnacional pode precisar dos serviços de uma “nanoempresa” de tecnologia de energia limpa ou de uma cooperativa de reciclagem, que também pode prestar serviços para a prefeitura local, com financiamento do banco estadual a juros favoráveis para negócios ambientalmente responsáveis.

Com a expansão gerada pela economia verde, que criou novos mercados para novos negócios, parece haver muito mais espaço para todas as formas de organização da atividade econômica (da empresa global à economia solidária local). Muitas vezes, atuar em conjunto é uma forma de sobreviver e de lucrar mais do que atuar isoladamente.

Para que construir uma rede de cooperação produtiva ou nela tomar parte? Eis algumas vantagens:

- ◆ Combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas;
- ◆ Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento de produtos e processos e os conhecimentos adquiridos;
- ◆ Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- ◆ Oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- ◆ Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- ◆ Compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão subutilizados;

“Muitas vezes, atuar em conjunto é uma forma de sobreviver e de lucrar mais do que atuar isoladamente.”

- ◆ Fortalecer o poder de compra junto a fornecedores;
- ◆ Obter mais força para atuar nos mercados internacionais.

As redes de cooperação podem tomar diversas formas e funcionar junto a parques tecnológicos e incubadoras. É comum que pequenas empresas de alta tecnologia se formem em regiões próximas a grandes centros tecnológicos e universidades, que “derramam” (*spillover*) suas

inovações para a criação de novos produtos e negócios. Assim se formou o Vale do Silício, na Califórnia (EUA), onde surgiram algumas pequenas empresas, como Microsoft, Apple, Google e tantas outras.

Quando micro, pequenas e/ou médias empresas de um mesmo setor se concentram em certa localidade, formam os **clusters regionais**, arranjos produtivos locais ou sistemas locais de produção e inovação.

Mas a estratégia local nunca foi tão global. Daí é que, no lugar da palavra globalização, surgiu a ideia de **glocalização**, cujo lema é “agir localmente, pensar globalmente”. Esse lema é essencial para a sustentabilidade. Qualquer negócio que queira prosperar precisa pensar no seu meio, na comunidade que o cerca, nas vantagens que dela pode extrair e que a ela pode levar.

Muitas vezes, a rede de cooperação é virtual. Utilizando tecnologias como a internet, criam-se verdadeiras **redes globais de cooperação**. Assim, alavanca-se a competitividade de cada parceiro, e até pequenas empresas podem ganhar condições de atuar no mercado mundial, mesmo com uma sede pequena ou sem uma sede física — como uma empresa virtual.

O empreendedorismo em rede pode se desenvolver de várias maneiras. Algumas das formas de se organizar e compartilhar infraestrutura são as incubadoras de empresas, os parques tecnológicos e os ecoparques.

As dificuldades para criar e manter um negócio podem ser mitigadas quando as empresas de menor porte se associam em organizações na forma de sistemas

cooperativos. Assim, constroem uma espécie de “guarda-chuva organizacional”, que fornece às empresas serviços comuns de compras, marketing, orientações quanto à exportação, mecanismos de financiamento e até mesmo locais para a implantação de uma planta-piloto. É o que acontece com os **parques tecnológicos**.

Também ocorre nas **incubadoras de empresas e de cooperativas**. O termo “incubadora” traduz exatamente a ideia de um ambiente controlado para amparar a vida. Assim como em uma fazenda, onde as incubadoras são usadas para manter um ambiente aquecido para a incubação de ovos, ou em um hospital, em que o recém-nascido prematuro pode ficar algumas horas ou semanas numa incubadora, para fornecer apoio adicional durante o primeiro período crítico de vida, no contexto do desenvolvimento econômico as incubadoras existem para apoiar a transformação de empreendedores potenciais em empresas ou cooperativas crescentes e lucrativas.

Um novo conceito, na mesma linha dos anteriores, é o dos **ecoparques**. Um parque ecoindustrial, como definiu o Conselho dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Sustentável, “é uma comunidade de negócios que cooperam entre si e com a sociedade local para compartilhar recursos de forma eficiente (informação, energia, água, materiais, infraestrutura e recursos naturais), levando a ganhos econômicos e na qualidade do meio ambiente, e à equidade dos recursos humanos nos negócios e na comunidade local” (U.S. President’s Council on Sustainable Development, 1997).

No sentido de conjugar as vantagens competitivas das aglomerações de empresas às potencialidades ambientais que possam gerar, surgiu o conceito de **simbiose industrial** — definida como o engajamento de indústrias originalmente

“Qualquer negócio que queira prosperar precisa pensar no seu meio, na comunidade que o cerca, nas vantagens que dela pode extrair e que a ela pode levar.”

isoladas em uma formação coletiva, em busca de vantagens competitivas da proximidade geográfica por meio da troca física de materiais, energia, água e subprodutos. A origem desse conceito está na concepção de **ecossistemas industriais** que otimizem o consumo de energia e matéria, de forma que os resíduos gerados por um processo produtivo sejam logo incorporados como matéria-prima para outro processo, fechando o ciclo.

As redes de cooperação são uma estratégia de sobrevivência e competitividade para a pequena empresa. Mas como ela contribui para a sustentabilidade?

O primeiro ponto a se destacar é a necessidade da geração de inovações para

a sustentabilidade, chamadas de **eco-inovações**. Cabe aqui louvar o papel da pequena indústria na geração de novas tecnologias, principalmente nos casos da criação de incubadoras de empresas e dos parques tecnológicos. Nesse sentido, são extremamente ilustrativos os casos do Vale do Silício, na Califórnia, e da Rota 128, no Massachusetts (EUA); do conjunto de pequenas firmas de tecnologia de ponta nos arredores de Lyon, na França; do desfiladeiro do silício, na Escócia; dos centros de tecnologia de ponta ao redor de Cambridge, na rodovia M4, que sai de Londres; dentre outros.

Pequenas empresas são especialmente eficazes na geração de inovações, pois devido às suas estruturas naturalmente enxutas e seus processos minimamente formalizados, elas estão permanentemente operando nos moldes de laboratórios, realizando experimentos, muitas vezes, por tentativas e erros. Nesse contexto, ocorre frequentemente o aprendizado por experiências (*learning by doing*).

Finalmente, uma grande virtude dos pequenos negócios cooperativos que precisa ser considerada quando pensamos em sustentabilidade é a importância das pequenas empresas para o desenvolvimento local, o experimentalismo, a concorrência, a diversidade e a democracia, especialmente quando se dá a elas oportunidade de alcançar a vanguarda tecnológica e desenvolver as técnicas contemporâneas de gestão e produção. ■

João Amato Neto é professor titular e chefe do Departamento de Engenharia de Produção da POLI-USP.
<http://joaoamato.blogspot.com.br/>

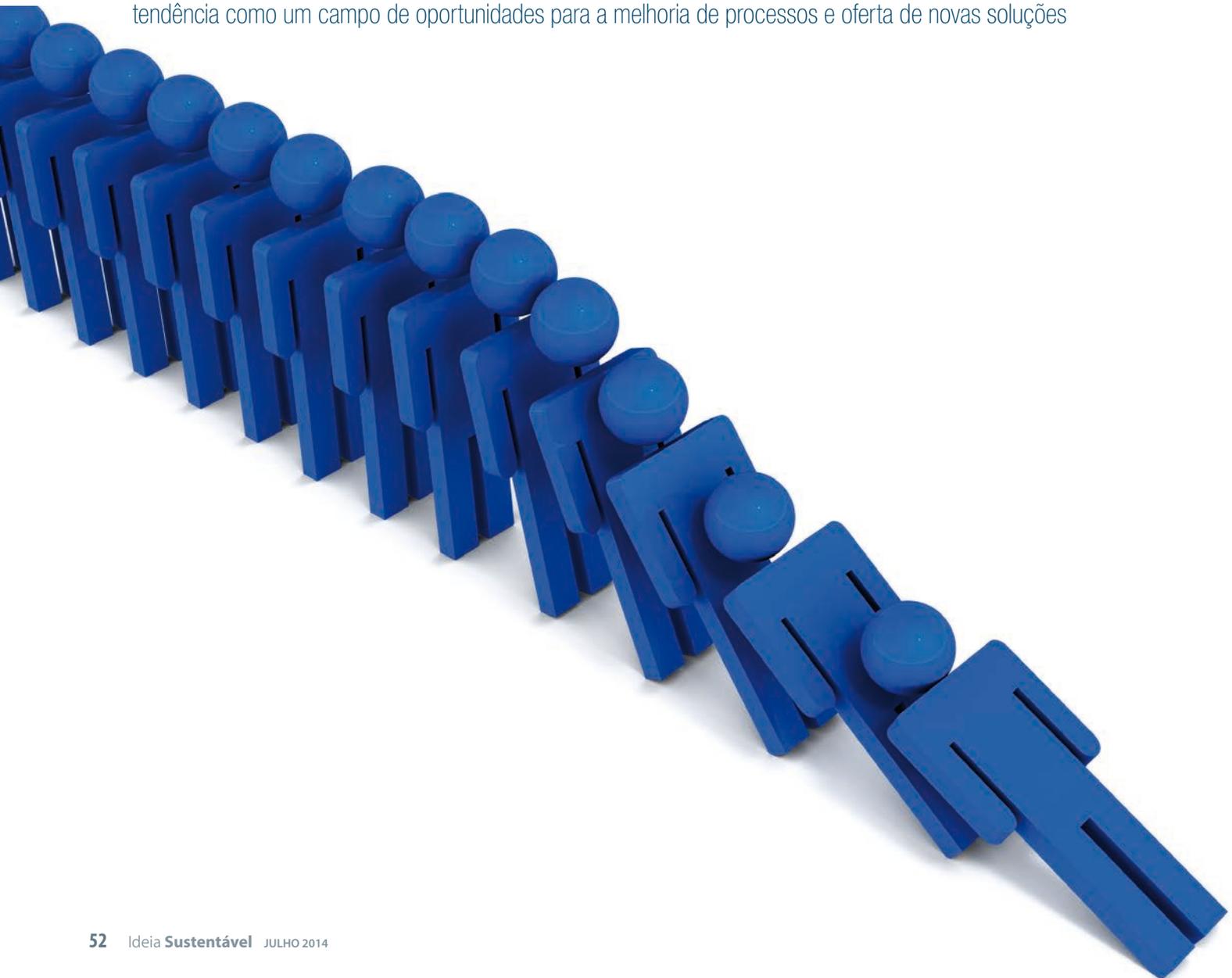
TENDÊNCIA

Cadeia de valor

ENXERGAR A SUSTENTABILIDADE
COMO VANTAGEM COMPETITIVA
NA CADEIA DE VALOR

Efeito dominó

Com a crescente implantação dos programas de *responsible sourcing*, as grandes empresas, líderes das cadeias de valor, começam a estabelecer regras de conduta e a demandar os fornecedores de pequenos negócios a se adequarem às suas políticas de sustentabilidade. Em vez de assumirem um comportamento reativo, baseado numa visão de proteção ao risco, ganharão mais as MPE que olharem para esta tendência como um campo de oportunidades para a melhoria de processos e oferta de novas soluções



Em 2011, a marca de roupas **Zara**, do grupo espanhol **Inditex**, foi autuada por fiscais da Justiça do Trabalho após denúncia de que uma de suas fornecedoras no Brasil mantinha 15 bolivianos e um paraguaio trabalhando em condições de semiescavidão. O mesmo havia ocorrido pouco tempo antes com as **Lojas Pernambucanas**, também acusadas de contratar empresa que explorava mão de obra na produção de peças para a sua linha de roupas jovens.

À época, um dos executivos da Zara chegou a utilizar argumento semelhante ao que a **Nike** adotou na segunda metade dos anos 1990, quando também esteve às voltas com denúncia de trabalho infantil e escravo: o de que não poderia ser responsabilizada por um deslize trabalhista cometido por uma empresa terceirizada. Desistiu do argumento porque ele já não mais se sustenta. As empresas são, sim, responsáveis — mais do que jurídica, eticamente — pelos eventuais impactos socioambientais negativos provocados fora dos limites dos seus muros, nos diferentes elos de sua cadeia de produção. Na prática, passaram a ter de internalizar o que antes eram externalidades, movimento de mudança que, entre outros efeitos, resultou em cuidado maior na seleção e gestão de fornecedores: cada vez mais empresas implantam programas de *responsible sourcing* (fornecimento responsável), estabelecendo códigos



de conduta baseados num padrão mínimo de práticas sociais e ambientais, com o qual os seus parceiros devem se comprometer, sob pena, inclusive, de rompimento de contratos.

O compromisso com a sustentabilidade é uma forma de proteger a marca de situações de ameaça — afinal, acusações de desrespeito a direitos humanos ou agressões ao meio ambiente fazem muito mal à imagem. Mas ele será tanto mais legítimo quanto mais as companhias respeitarem o famoso *be-do-say* (“seja-faça-diga”).

RESPONSIBLE SOURCING: REDUZINDO RISCOS, AMPLIANDO OPORTUNIDADES PARA MPE

Ao praticarem o *responsible sourcing*, as empresas estão obviamente preocupadas, num primeiro momento, em diminuir os riscos — econômicos (multas e sanções), operacionais e de reputação. Mas muitas delas já começam a enxergar a inclusão da sustentabilidade a partir de uma perspectiva de oportunidades — maior eficiência no uso de recursos e materiais e, portanto, mais economia de custos, mais produtividade e mais rentabilidade. Foi o que fez a Nike. De uma posição reativa, no final dos anos 1990, migrou para outra, proativa, na segunda metade dos anos 2000, criando um indicador de sustentabilidade que mobiliza os seus colaboradores e fornecedores,

desde o design do produto, em torno de ousadas metas de redução de impactos: menos insumos tóxicos, menos desperdícios, menor uso de energia, menos emissões de gases de efeito estufa, menos resíduos, maior reciclabilidade de tênis e roupas esportivas.

Com tantas novas exigências em jogo, ou os parceiros da cadeia de valor reagem, para não perder negócios, ou agem, antecipando-se à imposição de regras e propondo soluções que vão ampliar os seus negócios. Ou, ainda, se defendem, fazendo o mínimo, por conveniência, como estratégia de sobrevivência. Ou partem para o ataque, identificando oportunidades de melhor atender às demandas socioambientais dos grandes compradores. O **NEXT** identificou que a sustentabilidade poderá ser, daqui por diante, um importante elemento de vantagem competitiva para MPE integrantes de cadeias de valor. “Esta é, sem dúvida, a maior revolução que acontece hoje no ambiente dos pequenos negócios. O mercado requer cada vez mais, das grandes empresas, a certificação como garantia de sua forma responsável de atuação. Os pequenos negócios constituem a cadeia de valor dos grandes, fornecendo bens e serviços essenciais ao seu desempenho. Essa simbiose de processos tem levado as MPE a introduzirem práticas e estratégias de gestão sustentável como requisito para



PARA SABER MAIS

Leitura recomendada

Em *Responsabilidade Ambiental na Licitação – Sustentabilidade nas Contratações e Compras de Governo* (Editora Lumen Juris – RJ/2014), Hamilton Antônio Coelho traz exemplos internacionais sobre como o poder público pode melhor estimular o desenvolvimento sustentável a partir de compras sustentáveis. A pesquisa mostra que são urgentes — e imperativas — uma maior conscientização e capacitação para que órgãos públicos possam também ser agentes mobilizadores da cadeia de produção mais sustentável.

permanecer nesta cadeia de valor certificada, que possui exigências de comprovação e garantias em todo o ciclo de vida”, afirma Suênia Sousa, gerente do **Centro Sebrae de Sustentabilidade**.

GERANDO VALOR COMPARTILHADO

A consultora Ana Lucia Frezzatti, pesquisadora da **FEI**, tem a mesma opinião. Especialista em micro e pequenas empresas, ela não tem dúvida de que integrar

a cadeia de valor de grandes empresas é uma das principais motivações para uma MPE adotar padrões de sustentabilidade. Em defesa de sua tese, Ana Lucia cita dois estudos a que teve acesso

PALAVRA DE ESPECIALISTAS

AVALIANDO A EQUIDADE DAS RELAÇÕES DOS AGENTES DA CADEIA

Avaliando a sustentabilidade na cadeia de um produto de consumo requer não apenas uma análise dos impactos ambientais mas também das pegadas de carbono e água, assim como de um comércio justo nos diferentes níveis da rede. Normalmente, os produtores primários recebem valores bem menores e geram menor impacto ambiental, enquanto os atores do topo da cadeia de fornecimento, notadamente os varejistas, ficam com os melhores retornos econômicos. Não há consenso sobre a metodologia para avaliar os impactos sociais, a não ser em relação ao princípio de que é essencial a consulta com todas as partes interessadas. Isso requer um novo modo de ver e fazer: em vez de uma abordagem baseada num ‘sistema duro de avaliação’ (SDA) do ciclo de vida (ACV), deve-se adotar uma outra, fundamentada num ‘sistema leve de avaliação’ (SLA).

No SDA, os relacionamentos são analisados quantitativamente em termos de trocas de materiais e energia. Originalmente desenvolvido para operações de manufatura e de processamento industrial, o desempenho de um processo ou operação é determinado, no SDA, mais pela tecnologia implantada do que pelo regime de gestão. Penso que as relações entre os agentes da cadeia de abastecimento devem ser examinadas com base numa forma de análise SLA, reconhecendo como eles se relacionam, além da influência ou da gestão.

O preço e as ‘pegadas’ de um produto de consumo indicam a eficiência econômica e ambiental global de sua cadeia de suprimentos. Mas não com equidade. A avaliação da sustentabilidade de um produto requer informação mais desagregada, com distinção entre as diferentes fases da cadeia de abastecimento. Particularmente na equidade social, será fundamental lançar mão de uma nova abordagem de

análise, do tipo SLA, que investigue, sobretudo, os benefícios gerados pelas atividades para os diferentes atores.

A avaliação do impacto do ciclo de vida ambiental tem se mostrado insuficiente. Alguma forma de SLA será necessária para examinar as relações que determinam a governança da cadeia de abastecimento e, conseqüentemente, destacar onde e como o agente que domina a cadeia — normalmente o varejista — reconhece a sua responsabilidade e realiza a seleção e o apoio dos seus fornecedores. A vigilância transparente das alegações, com base nessa avaliação qualitativa, representa um dos próximos desafios da SLA.

Roland Clift, professor de Tecnologia Ambiental na Universidade de Surrey, no Reino Unido



COMO AS GRANDES EMPRESAS ESTÃO INFLUENCIANDO AS MUDANÇAS NAS MPE

Desde a sua fundação, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social vem tratando da necessidade de fortalecimento da responsabilidade social entre grandes e pequenas empresas, por meio da difusão de referências e pelo estabelecimento de iniciativas que apoiem o encaminhamento desse assunto.

Na grande maioria dos casos, as ações relacionadas à gestão da cadeia de valor referem-se à determinação de padrões de conformidade para os fornecedores (e não tão frequentemente para clientes), com a conseqüente verificação da aderência aos mesmos. Também verificamos casos de empresas que estabelecem programas mais amplos de desenvolvimento de fornecedores, na perspectiva de qualificá-los para questões de sustentabilidade, com um constante acompanhamento para a melhoria dessas ações. Há também empresas que, além disso, definem modos de reconhecer as boas práticas

em sustentabilidade de seus fornecedores, por meio de premiações com esse propósito.

Para grande parte das empresas, no entanto, ainda é grande o desafio de engajar a cadeia de valor na incorporação de compromissos de sustentabilidade. Esse desafio se dá, muitas vezes, pela necessidade dessas questões serem tratadas por áreas organizacionais que, tradicionalmente, não tinham de lidar com esses temas, além da própria extensão que uma cadeia pode ter.

Com os *Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis*, o Ethos oferece a possibilidade de as empresas realizarem um autodiagnóstico para avaliar a maneira como realizam a sua gestão de fornecedores e gerenciam os riscos de suas cadeias de valor, por meio de uma funcionalidade criada com esse objetivo em seu sistema online de aplicação. Graças a essa funcionalidade, as empresas associadas podem elaborar um questionário próprio — a partir do questionário dos Indicadores Ethos — solicitando que as companhias de sua cadeia de valor o apliquem. Com isso, conseguem acompanhar o quanto a sustentabilidade está integrada às práticas de gestão dessas empresas. Também, com essa iniciativa, obtemos relatos de empresas que, ao induzir um cliente, revisam sua forma de oferecer produtos ou serviços e ampliam suas relações comerciais.

Apesar de existirem casos de empresas que optam por descontinuar a relação com fornecedores que não apresentam boas práticas em sustentabilidade, essa não tem sido a tônica da maioria dessas iniciativas. E isso é bastante positivo, uma vez que as empresas fornecedoras podem se adaptar a esses novos requisitos e se desenvolver nessa área.

Ana Lucia de Melo Custódio, coordenadora de Práticas Empresariais e Políticas Públicas do Instituto Ethos



durante processo de pesquisa acadêmica. “Estudos feitos com pequenas empresas do setor do plástico mostraram que o fornecimento de peças para as montadoras de automóveis foi fundamental para que elas aceitassem o desafio de mudar suas práticas de gestão. O mesmo ocorreu com pequenas oficinas mecânicas, que passaram a tratar e destinar mais corretamente os seus resíduos, motivadas pela necessidade de se adaptar às regras criadas por grandes redes seguradoras de automóveis para as quais prestavam serviço. Atender às demandas dos contratantes por adequações tecnológicas, inovações, conformidades legais, saúde e segurança no trabalho ajuda as pequenas a incorporar critérios de excelência, melhorar a qualidade dos seus processos e, principalmente, revisar o seu planejamento estratégico. Na prática, isso as torna mais competitivas”, diz.

Para Ana Lucia, o desenvolvimento de fornecedores comunitários, micro e pequenas empresas locais, representa uma oportunidade real para grandes empresas realizarem ações sociais inovadoras, com benefícios tangíveis de triplo resultado, criando o que Michael Porter define como “valor compartilhado”.

OS IMPACTOS DAS CULTURAS VERTICAL E HORIZONTAL

A experiência atual mostra que o processo começa, regra geral, por iniciativa da empresa que está no topo da cadeia de valor, principal demandatária de serviços e produtos. Quanto maior o seu porte, mais contundentes os seus impactos diretos sobre o meio ambiente (uso de água, energia e solo, descarte de resíduos, emissões de GEE, lançamento de efluentes e poluição) e a sociedade (comunidades e clientes) e maior a sua exposição à opinião pública, mais rapidamente a empresa tende a desenvolver mecanismos de *responsible sourcing*. Algumas preferem implantá-los sozinhas. Outras, por se julgarem tecnicamente despreparadas ou por não disporem de equipe para a tarefa, recorrem ao apoio de consultorias e ONGs especializadas



em definir métricas, criar indicadores e cuidar da gestão e acompanhamento do processo. Em ambos os casos, a despeito das particularidades de cada negócio, o roteiro de ações inclui basicamente mapear os fornecedores, identificar os mais críticos do ponto de vista dos impactos socioambientais, elaborar um código de conduta, definir parâmetros de compromissos e práticas, convocar os fornecedores para reuniões de trabalho regulares, estabelecer metas e mecanismos

de controle presenciais (auditorias e *due diligences*) e online (aplicação de questionários e recebimento de relatórios), educar os parceiros, reconhecer e estimular as melhores práticas.

Algumas empresas, de cultura mais vertical, preferem apresentar os parâmetros e metas, conceder um tempo para a adequação e penalizar, com a rescisão de contratos, os fornecedores que não se enquadraram em sua política de sustentabilidade. Outras, mais horizontais, optam



Oito dicas para quem quer integrar cadeias de valor com sustentabilidade

Tomando como base o artigo da consultora americana Jill Konrath, *Selling to Big Companies – Strategies to Break Through*, publicado em 2013 na revista *Success*, o NEXT selecionou oito dicas para pequenas empresas com sustentabilidade em sua estratégia, que desejam participar, como fornecedores, de grandes cadeias de produção em empresas privadas.

1. Tenha confiança no seu produto

Trata-se do primeiro passo para realizar qualquer tipo de negócio, com qualquer tipo de empresa.

2. Fragmente as grandes empresas em setores menores

A não ser que você esteja vendendo soluções para o negócio como um todo, isso pode facilitar o contato inicial. Descubra quais são os setores mais interessados em saber quanto sustentável é o seu produto. Grandes empresas contam com departamentos de sustentabilidade, mas, muitas vezes, a melhor porta de entrada pode ser o setor de pesquisa e inovação, especialmente se o seu produto apresenta uma oportunidade de redução de custo numa determinada etapa da produção. No entanto, não se limite: se há mais de um setor com potencial para *prospect*, contate-os e os avise de que está negociando com outras áreas. Redes sociais, como o LinkedIn, costumam ser úteis na pesquisa por pessoas-chave nas empresas.

3. Seja ambicioso, não ganancioso

Normalmente os pequenos empresários querem mostrar aos seus potenciais clientes o portfólio completo de produtos ou serviços de sua empresa. No entanto, esse tipo de abordagem, para um tomador de decisões corporativas, pode imediatamente criar objeções. Você será mais bem-sucedido se concentrar-se na solução de uma pequena necessidade do cliente. Isso vai ajudá-lo a entrar no negócio. Feito o primeiro contrato, terá melhores condições de provar o seu valor e apresentar os demais produtos ao cliente.

4. Utilize sabiamente o tempo do cliente

Pesquise previamente, com profundidade, as práticas de sustentabilidade, as eventuais dificuldades e o processo produtivo do cliente. Com isso, ficará mais fácil demonstrar como realmente sua empresa poderá adicionar valor ao negócio.

5. Fale a linguagem dos negócios

Discuta, com números e fatos, como o seu produto ajudará o potencial cliente a melhorar os impactos sociais, ambientais e financeiros da empresa. Demonstre os benefícios do produto do ponto de vista dos processos, cadeia de produção e marketing. O *prospect* sabe muito bem quando uma proposta pode atender aos seus objetivos. Lembre-se: sustentabilidade não é apenas valor financeiro. Valores pessoais também entram nessa equação.

6. Solicite *feedback*

É muito provável que empresas com foco em sustentabilidade lhe darão uma resposta sobre os motivos pelos quais não aceitaram o seu produto. Use essa informação para melhorar e se adequar. Caso não receba nenhum retorno, solicite-o ao seu cliente. Uma pesquisa realizada pela revista americana *Success* revela que, para fechar um grande negócio, deve-se contatar um cliente no mínimo oito vezes, antes de desistir.

7. Torne seu negócio/produto conhecido

Muitos negócios/produtos sustentáveis ainda são inovadores. E, por isso, desconhecidos. Envie artigos/pesquisas e apresente a eficácia comprovada de seu produto. Participe de eventos corporativos e feiras temáticas, e esteja sempre atento às novidades de mercado, como novas legislações, acordos empresariais e o comportamento dos concorrentes.

8. Seja transparente

Segundo o relatório sobre cadeias de suprimento do **Carbon Disclosure Project (CDP)**, de 2012, os fornecedores que não forem transparentes em relação, por exemplo, às suas emissões de carbono e práticas de sustentabilidade, assistirão, em breve, aos seus negócios migrarem para os concorrentes que são mais competentes em fazê-lo.

por educar os parceiros, indicando metas por etapas e conferindo o tempo necessário para que eles ajustem suas práticas ao novo parâmetro exigido. Se implantar uma política de fornecedores sustentáveis é algo novo e relativamente complexo para a grande empresa, costuma ser um desafio extraordinário para MPE, em grande parte porque elas desconhecem o tema, acham-no dispendioso do ponto de vista da gestão e identificam-no como custo adicional e desvio de foco. Apoiá-las nesse processo de transição de modelo é, na opinião dos especialistas ouvidos para este estudo, fundamental para o sucesso do processo como um todo. “Acho que o desafio é justamente esse: apoiar iniciativas e plataformas já existentes. As pequenas empresas precisam de ajuda para se adaptar a uma relação que exigirá mais eficiência, qualidade e desempenho em sustentabilidade. As empresas podem fazer diretamente, já que são interessadas diretas. Mas essas novas relações também podem ser mediadas por agências de governo e ONGs, para assegurar um desenvolvimento com maior equidade”, diz John Elkington, da **Volans**, um dos especialistas convidados para validar as tendências identificadas pelo **NEXT**.

O SUPORTE DE ONGS NA MEDIAÇÃO DAS CADEIAS DE VALOR

Para Laura Spence, especialista em MPE e sustentabilidade da **Universidade Royal Holloway**, do Reino Unido, as relações em que terceiros intermediam diálogos com a cadeia de suprimentos pode ser uma alternativa para os países em desenvolvimento, onde se observa uma necessidade de maior transparência e idoneidade nos processos produtivos, imprimindo maior isenção ao processo de seleção e desenvolvimento dos fornecedores para grandes empresas. Além disso, graças à experiência e maior sensibilidade para o tema, conseguem identificar aspectos mais críticos, dominam a linguagem dos parceiros, sabem o que funciona e não funciona, administram conflitos, compreendem e conciliam os interesses das partes na direção de um objetivo comum.



Um exemplo é a ONG **The Forest Trust** (TFT). Organização internacional com atuação no Brasil, a TFT nasceu, em 1999, a partir da pressão de ONGs sobre companhias que compravam produtos madeireiros do sudeste asiático, fruto de ilegalidade e desmatamento. Hoje, com 130 pessoas espalhadas em 15 escritórios pelo mundo, a organização ajuda cerca de 100 empresas a “discutir a relação” com suas cadeias de fornecimento, buscando torná-las mais sustentáveis. Entre elas, gigantes como **Nestlé**, **Leroy Merlin** e **Marks&Spencer**. No Brasil, atende **Natura**, **Grupo Pão de Açúcar** e também empresas de menor porte, como a **Rondobel**, do setor florestal.

O Pacto Global da ONU recentemente lançou um guia para ajudar a rastreabilidade da cadeia de produção e apoiar as MPE — *A Guide to Traceability: a Practical Approach to Advance Sustainability in Global Supply Chains* (ainda sem tradução para o português) —, com estudos de caso e informações importantes para

as grandes empresas que querem melhorar suas relações na cadeia produtiva, em especial com pequenas empresas. O guia aponta a importância de se cuidar das relações com pequenos produtores e pequenas empresas, mostrando que o desenvolvimento de fornecedores é importante para uma gestão sustentável da cadeia produtiva.

O CUSTO DOS SELOS E CERTIFICAÇÕES

Um dos riscos nas relações mais verticais, segundo especialistas ouvidos por **Ideia Sustentável**, é que, sem paciência no esforço de integrar mais rapidamente as pequenas ao seu padrão de sustentabilidade, as grandes não resistam à tentação de exigir medidas dispendiosas de assentimento, como os selos e as certificações. Esse tipo de prática pune a maioria das MPE, que não só não dispõem de orçamento para investir em processos de certificação, especialmente os auditados por terceiros, como também de

sistema de gestão para absorver altos níveis de exigência.

Em busca de uma alternativa nesse sentido, em 2011, seis indústrias químicas, dentre elas a **BASF**, criaram o programa *Together for Sustainability* (TFS), cujo objetivo é unificar as auditorias sobre sustentabilidade de seus fornecedores. Assim, pagando uma única taxa de inscrição, a auditoria torna-se válida para a realização de negócios com qualquer empresa do grupo. O processo de contratação fica mais rápido para as grandes empresas, que compartilham fornecedores já auditados, e menos custoso para as pequenas, que não precisam passar por várias auditorias para atender diferentes empresas.

Outro aspecto a se observar, segundo Ruth Hillary, pesquisadora fundadora do **NEMA** (Rede Ambiental de Gerenciamento e Auditoria), do Reino Unido, é que, além dos altos custos do processo de certificação, a dificuldade nas MPE é a falta de pessoas capacitadas para implantá-lo. Hillary, assim como Elkington, acha que



NO RADAR

Mapeando a cadeia de produção

De onde as coisas vêm? Uma pergunta simples com uma resposta complexa. Pesquisadores do **Media Lab**, no MIT, construíram uma ferramenta para apoiar o design sustentável de produtos e aumentar a transparência das cadeias produtivas. O **Sourcemap** é a primeira ferramenta de mapeamento de cadeia de produção de acesso liberado e colaborativo do mundo, refinada a partir da experiência de trabalho junto com pequenos negócios.

No site sourcemap.com é possível acessar um mapa com a indicação da origem dos produtos comprados no supermercado, além de identificar gargalos e problemas que podem afetar a sustentabilidade da produção, mostrando quem são os fornecedores de uma grande empresa e como entrar em contato com eles. Grandes empresas utilizam a ferramenta para conhecer sua cadeia de produção. Pequenas também podem usá-la para descobrir como funcionam as cadeias nas quais estão inseridas ou desejam se inserir. A ideia é que, com mais informações disponíveis, os riscos das cadeias de valor sejam reduzidos.

as grandes empresas precisam apoiar os fornecedores a serem mais sustentáveis, criando regras acessíveis, viáveis e mais persuasivas do que coercitivas.

Foi o que fez a **Whirlpool**, com as empresas fornecedoras de aço, capacitadas pela **Fundação Vanzolini** para compreender as métricas e cumprir os requisitos de sustentabilidade acordados entre as partes. É o que vem fazendo também a **Braskem**. Para compromissar a sua cadeia de valor de fornecedores de etanol com a sustentabilidade, a empresa elaborou um código de conduta. O documento se baseia nas regulações mais restritas existentes e em acordos dos setores de produção de etanol. Quando o fornecedor deixa de cumprir algum requisito, a Braskem incentiva novos acordos e oferece prazo razoável para eventuais adequações, antes de partir para a punição. “Se querem ser sustentáveis, na melhor acepção do termo, é justo que as empresas líderes de cadeia de valor comecem por dosar as regras de cobrança dos fornecedores conforme o porte deles. Empresas médias e grandes, com estrutura de gestão e capacidade de investimento, estão mais aptas a realizar, em menor

espaço de tempo, as mudanças necessárias de práticas e processos. Micro e pequenas empresas precisam de mais tempo, de incentivo, de apoio técnico e de educação. Nunca é demais lembrar: algumas redes de fornecedores integram as comunidades onde as grandes empresas possuem operações. Simplesmente eliminá-las, porque não atendem aos requisitos, pode acabar desarticulando iniciativas que geram riqueza e desenvolvimento local, prejudicando uma lógica de parceria baseada no valor compartilhado. Educá-las me parece a atitude mais louvável”, propõe Ricardo Voltolini, diretor-presidente da consultoria **Ideia Sustentável: Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade**.

RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE: FAZER OU NÃO FAZER?

O mesmo raciocínio relativo aos selos e certificações se aplica — na visão de alguns especialistas entrevistados para este estudo — à elaboração de relatórios de sustentabilidade. O relato de práticas deve ser estimulado entre as MPE — defendem —, até como uma espécie de compromisso diferencial e proposta de

valor. Mas não pode ser uma condição obrigatória para que elas integrem uma cadeia de valor, sob pena de, mais uma vez, impor custos e atividades a empresas que, na maioria das vezes, lutam para sobreviver em meio às muitas obrigações ligadas à sua gestão e aos seus contratos.

Em pesquisa ao banco de dados do **Pacto Global da ONU**, o **NEXT** identificou 180 pequenas empresas que já publicam relatórios de sustentabilidade — atestado



LUCIANA ALVAREZ
GERENTE DE
SUSTENTABILIDADE
E GESTÃO DA MARCA
DA AES BRASIL

“Sabemos que a realidade de nossos fornecedores — principalmente das pequenas e médias companhias — ainda está em um estágio inicial de desenvolvimento sustentável. Por isso, nossa preocupação sempre foi estabelecer critérios inclusivos, e não de exclusão. Hoje, 70% de nossos fornecedores são empresas locais e boa parte enquadra-se na categoria de PME. Para facilitar o acesso delas à AES, temos o cadastro simplificado, que possui um rol de exigências menor e permite que o pequeno fornecedor integre nossa base. Para desenvolvê-los em sustentabilidade, lançamos o Parcerias Sustentáveis, um programa de educação que tem o objetivo de capacitá-los para os temas materiais demandados hoje pela nossa sociedade para que possam se desenvolver e se manter perenes. Palestras sobre segurança e ética são algumas das ferramentas que utilizamos para fomentar a sustentabilidade nas pequenas e médias empresas.”



de transparência importante para quem quer ser fornecedor de grande empresa preocupada com sustentabilidade. O número poderia ser maior, segundo Gláucia Terreo, representante da **Global Report Initiative** (GRI) no Brasil. “Precisamos romper o mito de que relatórios de sustentabilidade servem apenas para as grandes empresas. É verdade que uma organização de maior porte lida com uma complexidade de informações muito maior, mas o pequeno empresário também pode relatar pontos que fazem parte de sua realidade, como a utilização de recursos naturais e relações de trabalho”, prega.

Apesar de considerá-los importantes, Martha Young, da organização americana **Sustainability4SMEs**, não os considera uma ferramenta essencial. “Não recomendo a MPE que escrevam relatórios anuais de sustentabilidade padronizados, porque não existe nenhuma métrica padrão compatível com a sua realidade. As opções disponíveis são muito abrangentes e pouco específicas para os leitores interessados nessas empresas.” Em pesquisa realizada nos Estados Unidos, Martha constatou que 58% das MPE daquele país não reportam suas práticas de sustentabilidade — e, das que se dão a esse trabalho, a maioria criou métricas próprias.

Para Silvio Meira, especialista no setor da tecnologia e inovação, os governos podem exercer um papel decisivo na formação de cadeias de valor mais sustentáveis. “Penso mesmo que o governo deveria ‘puxar’ a cadeia de valor sustentável, fomentando em suas licitações a produção sustentável e estimulando pequenas empresas a atenderem esse novo mercado. Mas, em termos regulatórios, ainda há muito a se fazer”, diz. O governo federal, por meio da Lei 8.666/1993 (artigo terceiro) propõe as licitações sustentáveis. Segundo o site do **Ministério do Meio Ambiente**, “as compras e licitações sustentáveis possuem um papel estratégico para os órgãos públicos e, quando adequadamente realizadas, promovem a sustentabilidade nas atividades públicas. Para tanto, é fundamental que os compradores públicos saibam delimitar corretamente as necessidades da sua instituição e conheçam a legislação aplicável e características dos bens e serviços que poderão ser adquiridos”. Como se vê, ainda há muito a se realizar em termos de estímulo e capacitação para que grandes compradores públicos e pequenos vendedores de produtos e serviços compreendam os benefícios e as oportunidades de um mercado mais sustentável.



Vantagem competitiva na cadeia de valor

No Brasil e no mundo, as tendências da nova economia e a indução exercida pelo contexto de insustentabilidade socioambiental têm levado um número crescente de empresas a incorporar, em maior ou menor grau, atributos de sustentabilidade em suas estratégias. Conforme elas evoluem e amadurecem, as companhias percebem que não conseguirão gerir seus impactos sem considerar aspectos desse conceito em sua cadeia de valor. Ou seja: não é possível falar em sustentabilidade considerando uma empresa como um elo isolado de uma cadeia produtiva. Além disso, a complexidade dos desafios atuais do desenvolvimento sustentável tem mostrado que as soluções em colaboração fazem mais sentido e são mais eficazes do que buscá-las de forma isolada.

Assim, falar em sustentabilidade corporativa implica corresponsabilidade e colaboração para a construção de cadeias produtivas mais equilibradas, estáveis e competitivas, tema cada vez mais disseminado como forma de aprimoramento da atuação sustentável de grandes empresas e da promoção de relações comerciais mais justas e duradouras, tanto entre clientes e consumidores quanto com fornecedores e subfornecedores. Na interface com esses parceiros de negócios, reside uma gama de oportunidades de inovação que pode se configurar em ganhos concretos de competitividade e acesso a novos mercados.

Em grandes empresas, essa tendência tem sido reforçada por alguns importantes mecanismos de autorregulação. Por um lado, podemos citar as recentes revisões dos Indicadores Ethos e da GRI,

que, em suas versões recém-lançadas, aprofundam o olhar para a corresponsabilidade das companhias com suas cadeias de valor. Além delas, outras ferramentas reconhecidas, como o ISE, a ISO 26000 e o Guia Exame de Sustentabilidade, também abordam diversos aspectos da sustentabilidade na cadeia em seus instrumentos de avaliação e indução da sustentabilidade nas empresas.

De outro lado, escândalos recentes — por exemplo, ligados a condições degradantes de trabalho na cadeia produtiva de grandes empresas — também podem

“Os fornecedores passam a ser avaliados não mais com base apenas em qualidade, preço e prazo mas também a partir de seu comportamento empresarial.”

ser citados como mecanismos indutores da sustentabilidade na gestão de cadeias. É o caso do acidente ocorrido em Bangladesh, em março de 2013. O desabamento de um edifício onde estavam instaladas cinco fábricas de roupas, fornecedoras de grandes marcas internacionais, matou mais de 800 pessoas

e aqueceu um movimento já em curso por compras sustentáveis nas empresas. O fato foi um dos estímulos para o surgimento do recém-iniciado processo internacional *multistakeholder* de elaboração de uma norma ISO de Compras Sustentáveis, nos moldes da ISO 26000. Na liderança desse processo estão França e Brasil, do mesmo modo como na ISO 26000 estavam Brasil e Suécia.

Dependendo do setor de atuação de uma grande empresa, ela encontrará uma gama maior ou menor de riscos e oportunidades do ponto de vista da sustentabilidade em sua cadeia. No Brasil, pode-se dizer que os setores de construção civil, têxtil e todos aqueles que possuem elos no meio rural são os mais expostos a riscos socioambientais. Entretanto, independente do setor, as grandes empresas chegarão invariavelmente às pequenas como parceiras na busca pela minimização de riscos e aproveitamento de oportunidades, pois nelas reside o potencial para a mudança.

Grandes empresas tendem a criar programas de *responsible sourcing*: um conjunto de ações, políticas e procedimentos que busca endereçar os principais aspectos e impactos de sustentabilidade em sua relação com as cadeias onde estão inseridas. Tais programas podem e devem combinar várias iniciativas, como capacitação de compradores e fornecedores para a sustentabilidade, realização de auditorias sociais, mudanças nos critérios de seleção e avaliação de fornecedores, como também criação de um código de conduta específico. O sucesso de um programa como esse reside na habilidade da companhia em combinar tais iniciativas com um diagnóstico cuidadoso de sua cadeia.

Há também um movimento crescente das empresas de se agrupar em um mesmo setor ou plataformas colaborativas para compartilhar informações de gestão da sustentabilidade nas cadeias de valor. Trata-se de uma forma inovadora e eficaz de promover e monitorar a sustentabilidade. Nesse contexto, torna-se cada vez mais frequente a abordagem do tema com pequenos fornecedores, que têm sido questionados por seus clientes quanto a suas práticas de sustentabilidade e sua disposição para receber orientação e aprimorar o desempenho. Os fornecedores passam a ser avaliados não mais com base apenas em qualidade, preço e prazo mas também a partir de seu comportamento empresarial.

Para as pequenas empresas, o primeiro recado é que vejam esses questionamentos como oportunidades de crescimento, e não como mais uma demanda de clientes que desejam impor sua vontade ou transferir seus problemas. Várias grandes empresas têm apoiado seus fornecedores nesse processo de desenvolvimento. E esse fortalecimento da pequena empresa é bom não apenas para atender o cliente mas para que ela consiga aumentar sua competitividade de forma mais ampla e perene, aproveitando a oportunidade para se posicionar melhor no mercado.

As MPE, assim como abordado na Tendência 1 deste estudo (*Inserir a sustentabilidade no plano de negócios*), têm a seu favor — se comparadas às grandes empresas — a flexibilidade para a mudança. Uma vez despertada a visão de futuro e entendida a oportunidade que a sustentabilidade pode oferecer, mudam rapidamente, pegando carona no conhecimento e

apoio de seus grandes clientes. Recomenda-se, por exemplo, que MPE leiam os relatórios de sustentabilidade de seus clientes para conhecer seus dilemas, desafios, metas e, com isso, identificar oportunidades e caminhos para se tornar fornecedores mais relevantes e estratégicas.

“Uma vez despertada a visão de futuro e entendida a oportunidade que a sustentabilidade pode oferecer, as pequenas empresas mudam rapidamente, pegando carona no conhecimento e apoio de seus grandes clientes.”

Ao observar o comportamento de diversas pequenas empresas que desejam se tornar mais sustentáveis, e os resultados obtidos com seus diagnósticos de sustentabilidade, pode-se afirmar que, para elas, sustentabilidade, muitas vezes, começa pela formalização de procedimentos e práticas existentes. Os valores, a missão e os regulamentos precisam sair da

cabeça do dono ou do diretor e se tornar documentos institucionais. O jeito de ser da empresa deve estar institucionalizado e acessível a quem quiser conhecer. Escrever missão, visão, valores, código de conduta e regulamento interno auxilia as MPE a criar um ambiente institucional favorável ao crescimento e consolidação no mercado. Além disso, desenvolver políticas e procedimentos de gestão financeira, da qualidade e de saúde e segurança no trabalho forma a base para a gestão sustentável.

Para que as pequenas empresas cresçam nesse processo, o papel das lideranças é fundamental — como em qualquer organização. Elas precisam olhar para o futuro. Não podem se deixar absorver 100% pelos problemas e entregas do dia a dia. Como o comandante de um avião, não podem deixar de olhar para o horizonte e tomar decisões sobre o rumo a seguir.

Conforme retrata a Tendência 8, sobre fundos de investimento e políticas públicas, as luzes estão voltadas para as MPE. Várias organizações possuem recursos e projetos para fortalecer e apoiar o crescimento e a internacionalização dessas organizações brasileiras interessadas em incorporar a sustentabilidade em sua proposta de valor — APEX, FINEP, GVces, GIZ, entre outras. Uma excelente oportunidade para as lideranças com visão de futuro e compromisso com o desenvolvimento sustentável. ■

Cristina Fedato é coordenadora pedagógica do curso de especialização em Gestão Socioambiental para a Sustentabilidade da FIA (Fundação Instituto de Administração), consultora e especialista em compras sustentáveis e sustentabilidade em cadeias produtivas.

6

TENDÊNCIA

Liderança

A ASCENSÃO DE UMA LIDERANÇA
CADA VEZ MAIS SUSTENTÁVEL

Perfil de futuro

Emerge, em todo o mundo, um novo tipo de líder que pensa, age e toma decisões com base em valores e crenças ligados ao universo da sustentabilidade, como ética, transparência, diversidade, respeito ao outro e respeito ao meio ambiente. “Globalmente responsável”, “sustentável” ou “divergente positivo” são alguns dos nomes conferidos a ele. Sua presença, cada vez mais notória, está acelerando o processo de sustentabilização nas empresas, inclusive nas MPE



Ginger Dossier criou, nos EUA, a **Biomason**, que fabrica tijolos de barro usando bactérias que eliminam o processo de queima e, portanto, o uso de combustível fóssil. O chef Ramon Simões fundou, em Salvador (BA), o restaurante **Armazém do Reino**, que tem cardápio diferente a cada dia, alimentos cultivados em horta própria com adubo orgânico e a possibilidade de participação do cliente no preparo da comida. A engenheira norte-americana Molly Morse abriu a **Mango Materials**, que transforma metano em plástico biodegradável para fornecer insumo verde às indústrias de brinquedos, embalagens e materiais agrícolas. Gilberto Meirelles investiu suas economias na **Estação Resgate**, em Sete Lagoas (MG), para recolher entulho mandado para aterro, reciclá-lo e devolvê-lo ao mercado da construção civil, na forma de pedra, a um custo entre 30% e 40% mais baixo do que o insumo extraído da pedra.

Esses quatro personagens têm pelo menos três pontos em comum: são empreendedores na faixa dos 30–40 anos, estão à frente de pequenas empresas que escolheram a sustentabilidade como fator diferencial e, por fim, encaixam-se num perfil de líderes muito afinados com os valores deste século 21, conhecidos por diferentes nomes: líderes globalmente responsáveis (Pacto Global, da ONU), líderes sustentáveis (Ricardo Voltolini,

Ideia Sustentável) ou divergentes positivos (Sara Parkin, Forum For The Future).

Ao identificar a ascensão desse novo tipo de liderança como uma tendência importante de sustentabilidade também para MPE, o **NEXT** nada mais fez do que sintetizar um grande número de estudos compilados e analisados regularmente pela consultoria *think tank* **Ideia Sustentável** nos últimos cinco anos. Desse processo de investigação permanente nasceram já dois livros — *Conversas com Líderes Sustentáveis* e *Escolas de Líderes Sustentáveis* — e o movimento Plataforma Liderança Sustentável, que conta hoje com 30 CEOs e 11 executivos de sustentabilidade das principais empresas brasileiras.

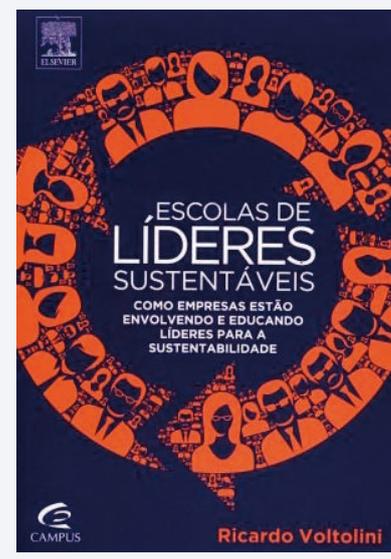
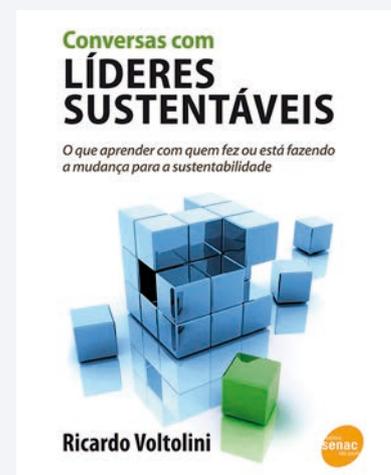
Na origem do interesse pelo tema está a constatação acerca da emergência, em todo o mundo, de uma nova categoria de líder que pensa, age, toma decisões e têm crenças e valores diferentes dos líderes de negócio convencionais. Eles podem estar sentados na cadeira de presidente de grandes empresas, atuando na posição de altos executivos ou fazendo as vezes de intraempreendedores na média gerência, trabalhando inovações nas bordas das companhias ou ainda capitaneando — casos de Dossier, Simões, Morse e Meireles — micro e pequenas empresas já preocupadas em fazer de seus negócios soluções para dilemas globais de sustentabilidade.

Em 2009, quando *Ideia Sustentável* começou a pesquisar a liderança

sustentável, havia apenas um estudo internacional relevante sobre o tema. Os norte-americanos Cynthia McEwen e John Schmidt, da consultoria **Avastone**,

PARA SABER MAIS
Mindset da liderança sustentável

Como agem, pensam e tomam decisões os líderes sustentáveis é o foco central do livro *Conversas com Líderes Sustentáveis* (Editora Senac-SP/2011), do consultor Ricardo Voltolini. Já em *Escolas de Líderes Sustentáveis* (Elsevier/2014), o autor aborda como as escolas de negócios estão (ou não!) formando líderes para a sustentabilidade, além de trazer as histórias de 10 presidentes de grandes empresas que vêm se dedicando, com sucesso, a essa tarefa.



entrevistaram executivos de 10 companhias globais interessados em testar uma hipótese: a de que o *mindset* dos líderes influenciava o ritmo com que uma empresa avançava de um estágio para outro na escalada da sustentabilidade. Eles concluíram que, sim, influencia. E muito. A baixa velocidade na transição devia-se

— segundo eles — à ausência de um certo tipo de liderança que definiram como “de capacidade superior”, aberta ao chamado “desenvolvimento vertical” (veja em *Palavra de Especialistas*), isto é, capaz de aprender a partir de um novo olhar e de novas referências, “vivenciando” o conhecimento e transformando-o em experiência

nova — exatamente como propõe Otto Scharmer, professor do MIT, na sua tão famosa quanto incompreendida *Teoria U*.

Cinco anos e muitas pesquisas depois, os especialistas ouvidos para este estudo do NEXT concordam que não só é possível estabelecer os traços do perfil deste líder de “capacidade superior”

PALAVRA DE ESPECIALISTAS

PRATICANDO UMA NOÇÃO MUITO PARTICULAR DE SUSTENTABILIDADE

A liderança é, sem dúvida, o principal vetor de mudança e incorporação de boas práticas de sustentabilidade nas MPE. Entre outras razões, porque nelas as decisões estão mais associadas à visão e às crenças pessoais do líder do negócio do que à opinião de um grande número de stakeholders, como acontece nas grandes corporações. Decorrem de uma resposta clara de sua vontade, influenciada diretamente pelos grupos de relacionamento mais próximos e relevantes — família e colaboradores em, respectivamente, primeiro e segundo níveis.

Ao se importar com os familiares e funcionários, dependentes diretos do negócio, as MPE estão menos suscetíveis às preocupações morais da sociedade como um todo. Não sofrem as mesmas pressões externas que as grandes precisam enfrentar por gerar impactos socioambientais maiores. Portanto, não precisam atender às demandas externas. Seus líderes adotam autonomamente medidas sustentáveis segundo as suas próprias convicções sobre sustentabilidade, que, na maioria dos casos, têm muito pouco a ver com os conceitos praticados nas grandes. Muitos líderes de pequenos negócios chegam a ficar ofendidos quando se insinua que suas práticas de sustentabilidade diferem muito das usuais.

A diversidade e quantidade de pequenos negócios são um reflexo da diversidade dos seus empreendedores. Nunca é demais lembrar: micro e pequenas empresas, criadas em grande medida por necessidade, são gerenciadas por pessoas que não se encaixaram no mercado tradicional e estão trilhando os seus próprios caminhos, abrindo as suas oportunidades. Assim como não se deve impor regras muito restritas para a

inovação nos pequenos negócios, também não se deve aplicar a eles a mesma noção de sustentabilidade adotada pelas grandes empresas.

Laura Spence,
especialista em
pequenas empresas
e sustentabilidade e
professora da Royal
Holloway University, no
Reino Unido



MENTES COMPLEXAS APRENDEM VERTICALMENTE

O conceito de aprendizado vertical se baseia na transformação da mentalidade: da mais simples até a mais complexa visão de mundo. Contrasta com o do aprendizado horizontal, que tem como foco aquilo que já se sabe. Enquanto o horizontal nos permite conhecer mais, o vertical amplia nossa visão e aumenta permanentemente nossa consciência. Isso melhora significativamente a forma como interpretamos o que está acontecendo ao nosso redor e fortalece a maneira como nos relacionamos com os outros.

Décadas de pesquisa em psicologia desenvolvimentista mapearam um grande número de possibilidades sobre as transformações da consciência em adultos. Mais de 90% deles, nos Estados Unidos, ainda não evoluíram até os níveis de consciência mais complexos. Isso não é uma questão de potencial; transformações na consciência são possíveis para todos, apenas com o funcionamento de um cérebro saudável. Um ambiente de aprendizagem vertical com qualidade nos possibilita triplicar ou até mesmo quintuplicar a velocidade com que a nossa consciência se desenvolve. Numerosos estudos mostram que os líderes com consciência mais complexa são avaliados como líderes melhores. Líderes que realizam essas mudanças tendem a ser

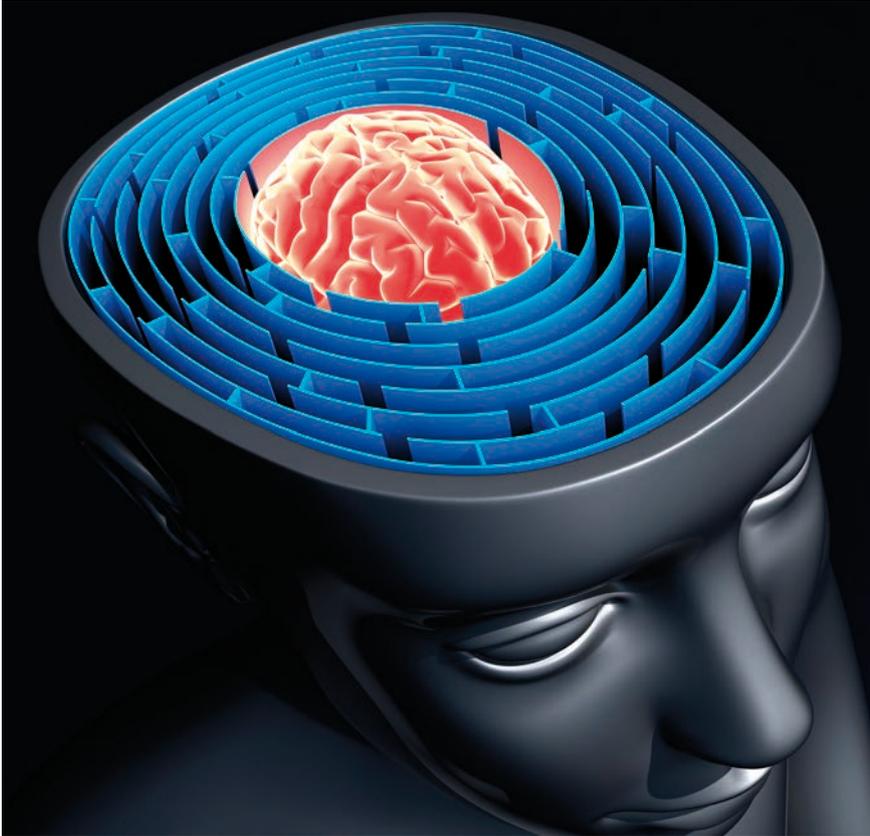
mais estratégicos e colaborativos, são melhores em enxergar padrões e compreender os outros, mais hábeis na gestão de conflitos e mais fortes no desenvolvimento de pessoas.

Para lidar com os desafios da sustentabilidade em larga escala, os líderes precisam de avançadas capacidades mentais e interpessoais, disponíveis nas mentalidades mais complexas. Muitos não estão suficientemente preparados para liderar iniciativas complexas. Estudos feitos, por exemplo, pela Agência de Segurança Nacional (NSA), nos EUA, mostram que a complexidade mental da maioria dos líderes não corresponde à complexidade das tarefas necessárias para o seu trabalho. Principais escritores e acadêmicos, desde Stanford até Harvard, têm destacado essa questão em livros como *Mindset*, *Five Minds for the Future*, *The Opposable Mind* e *In Over Our Heads*. Eles classificam a aprendizagem vertical como essencial para capacitar nossos líderes. Seu argumento comum é que o sistema operacional de muitos deles — ou sua mentalidade — não está pronto para o desafio de navegar nos problemas mais difíceis. No entanto, eles podem atualizar seu ‘sistema operacional’ com a aprendizagem vertical, que desencadeia a transformação para uma mentalidade mais complexa.

Em suma, para alcançar a sustentabilidade global e criar um futuro próspero, precisamos de líderes mais sábios, mais compassivos, mais eficazes, capazes de tomar decisões melhores e mais oportunas. Pela primeira vez na história, a ciência da aprendizagem vertical mapeia claramente esse caminho de transformação da liderança e nos capacita a andar conscientemente.

Barrett Brown,
diretor executivo
do Integral
Sustainability Center





— globalmente responsável, sustentável ou divergente positivo — como observar que a sua presença, cada vez mais marcante, começa a influenciar no desenho de novas formas de pensar e fazer negócios nas grandes e nas MPE. “Não importa em que tipo de negócio se atua nem o setor ou o porte da empresa, o novo líder terá de pensar em sustentabilidade com base no ambiente em que está operando. Mais do que isso, terá de refletir sobre como suas operações afetam o ambiente e a sociedade. Não é uma questão superficial. As questões ambientais, sociais e de governança são fundamentais para o longo prazo de um negócio. Esse conceito, colocado em prática por novos líderes, tem evoluído muito, a ponto de determinar um novo parâmetro de sucesso empresarial”, afirma Lucy Marcus, professora do Instituto de Empresas, da **Business School**, de Madri (Espanha).

Com o objetivo de melhor compreender as características distintivas do líder focado em sustentabilidade, apresen-

tamos a seguir conclusões de estudos de Robert G. Eccles (**Harvard Business School**), Ricardo Voltolini (**Ideia Sustentável**), Pamela Schwab (**Universidade de Nebraska**) e Sara Parkin (**Forum For the Future**). A despeito do uso de termos distintos, há entre elas, como será possível ver, interfaces claras e evidente consonância, o que apenas reforça a ideia de uma visão convergente tanto sobre o papel quanto as competências e responsabilidades desse novo tipo de liderança.

OS DIFERENCIAIS DO LÍDER DE EMPRESA SUSTENTÁVEL, SEGUNDO ECCLES

Em pesquisa publicada em 2012, na *MIT Sloan Management Review*, Robert G. Eccles, professor da **Harvard Business School**, constatou cinco diferenças claras dos líderes de empresas consideradas sustentáveis (com práticas socioambientais ligadas diretamente ao negócio) para os líderes convencionais. São elas:

1) Visão de longo prazo na tomada de decisões – Líderes sustentáveis sabem

que suas metas de sustentabilidade não serão alcançadas da noite para o dia. E, por essa razão, mostram-se quase duas vezes mais dispostos (72%) a aceitar os riscos decorrentes de suas escolhas sustentáveis do que os líderes de empresas tradicionais (40%).

2) Maior propensão a estudar questões de sustentabilidade – Cerca de 90% dos líderes sustentáveis estudam mais o tema, contra 60% dos líderes das empresas tradicionais. Além de buscarem mais informações, eles possuem um plano de negócio mais claro para perseguir objetivos sustentáveis (83% contra 30% nas empresas convencionais).

3) Integração da sustentabilidade nas decisões básicas – Nas empresas dirigidas por líderes sustentáveis, a



Divulgação

SILVIO LUIZ GAVA
DIRETOR EXECUTIVO
TÉCNICO E DE
SUSTENTABILIDADE
DA EVEN

“A pulverização da cadeia produtiva do setor imobiliário gera uma grande oportunidade de fomento da sustentabilidade entre as pequenas e microempresas. Cabe às organizações como a Even a vontade de envolvê-las, de modo a romper os paradigmas de custos e tamanho para sua iniciação. Por isso, promovemos, conjuntamente a essas empresas, projetos de voluntariado participativo, fóruns de discussão com exposição prática de *cases* dos próprios fornecedores, apoio e orientação técnica no tema e coparticipação em projetos-piloto em nossas próprias obras. Nossos resultados: fornecedores atentos, engajados e procurando a Even como parceira para o pioneirismo.”



Dez temas para autorreflexão

Em seu livro *O Divergente Positivo – Liderança em Sustentabilidade em um Mundo Perverso* (Peirópolis/2014), Sara Parkin, diretora fundadora do **Forum For The Future**, propõe um conjunto de reflexões muito úteis para quem deseja pensar sobre o seu papel e as suas responsabilidades como líder sustentável. Além de destacar os “quatro hábitos de pensamentos” (4 R’s), que a especialista considera importantes para um líder em sustentabilidade, são apresentadas outras seis questões relacionadas a uma mudança de visão e conhecimento. Representam uma espécie de roteiro para autoanálise, aqui transformado na forma de perguntas. Pensando em tornar as reflexões mais práticas, a cada pergunta formulada por Parkin acrescentamos — a nosso critério — uma segunda, conectada com um desafio empresarial.

Resiliência

Sara Parkin – *Estou melhorando a capacidade de qualquer sistema ecológico e social para permanecer forte ou torná-lo mais forte a ponto de absorver grandes choques e continuar inalterado?*

Ideia Sustentável – *Ao desenvolver o seu negócio, você, líder de MPE, identifica todos os impactos socioambientais negativos e estabelece medidas preventivas ou compensatórias para evitá-los, reduzi-los ou minimizá-los?*

Relacionamentos

SP – *Estou criando e protegendo as muitas e boas relações que sustentam a resiliência nos indivíduos e sistemas?*

IS – *Ao desenvolver o seu negócio, você, líder de MPE, propõe uma relação aberta e transparente com os seus stakeholders, escutando-os sobre como as operações afetam a vida deles e incorporando suas opiniões e pontos de vista na melhoria da gestão da sua empresa?*

Reflexão

SP – *Estou reservando um tempo para pensar sobre as coisas, de modo a aprender com a experiência e aplicar as lições para o futuro?*

IS – *Você, líder de MPE, revisa regularmente o seu plano de negócio, seus objetivos e estratégias, adotando eventuais mudanças que venham a manter um equilíbrio dinâmico entre resultados econômico-financeiros, respeito ao meio ambiente e promoção do desenvolvimento de pessoas?*

Reverência

SP – *Estou demonstrando uma “reverência respeitosa” em relação ao poder do mundo natural e à intimidade de nossa relação biológica com ele?*

IS – *Você, líder de MPE, cuida, com vigilância permanente, para que o negócio jamais utilize mais recursos naturais do que o necessário, jamais retire da natureza o que ela não pode repor?*

Visão

SP – *Você tem uma compreensão suficiente daquilo que constitui uma visão de mundo e pode avaliar criticamente as diferentes (e os valores que as sustentam)? Pode articular uma atraente visão de mundo focada em sustentabilidade?*

IS – *Na condição de líder de uma MPE, você coloca valores éticos, de respeito a pessoas e ao meio ambiente, no centro de suas tomadas de decisão de negócio? Consegue convencer os seus colaboradores a fazer o mesmo no dia a dia da gestão?*

Conhecimento

SP – *Você possui uma base de conhecimento suficientemente boa e é capaz de fazer conexões entre ética e valores, pessoas e comunidades, ciência, tecnologia e economia?*

IS – *Na condição de líder de uma MPE, você estuda constantemente como melhorar tecnicamente os seus produtos/serviços do ponto de vista do impacto socioambiental, como tornar as suas relações mais cuidadosas e como fazer negócios de um jeito mais respeitoso em relação aos seus públicos de interesse?*

Ética e valores

SP – *Você tem suficiente confiança em si mesmo e em seus valores para identificar e criticar os valores de outros, sejam eles explícitos ou implícitos. Filosoficamente, está capacitado a*

questionar os modernos conceitos de progresso e articular caminhos de sustentabilidade para viver uma “boa” vida?

IS – *Na condição de líder de uma MPE, você trabalha para que o seu negócio gere um círculo virtuoso de resultados positivos, melhorando a qualidade de vida de todas as pessoas afetadas por ele?*

Pessoas e comunidades

SP – *Você conhece o suficiente sobre o comportamento dos seres humanos (como membros de comunidades, grandes ou pequenas) para elaborar com êxito diferentes linhas de ação (que contribuam para a sustentabilidade) e para levar as pessoas a agirem da mesma maneira?*

IS – *Na condição de líder de uma MPE, você consegue convencer os seus colaboradores, clientes e comunidades de que administra um negócio sustentável?*

Ciência e tecnologia

SP – *Como usuário crítico das evidências científicas, você sabe onde obter informação atualizada e confiável, tem conhecimento e confiança suficientes para interrogar as fontes e é capaz de se comunicar de modo eficaz com os outros sobre as evidências científicas e escolhas tecnológicas a partir da sustentabilidade?*

IS – *Na condição de líder de uma MPE, você procura se atualizar sobre inovações tecnológicas que possam tornar os processos e produtos de sua empresa mais sustentáveis?*

Economia

SP – *Você tem suficiente compreensão das ideias principais da economia e dos novos conceitos econômicos para defender e contribuir com a transição para a sustentabilidade como árbitro do sucesso econômico?*

IS – *Na condição de líder de uma MPE, você consegue fazer com que os seus colaboradores, clientes e comunidades compreendam que a sua proposta de valor não está em apenas ganhar dinheiro, mas também em contribuir para o desenvolvimento sustentável da região onde a empresa atua?*

sustentabilidade está mais presente (95%) em aspectos básicos como orçamentos e investimento operacional do que nas convencionais (30%).

4) Compromisso pessoal com a sustentabilidade – Por terem uma relação muito pessoal com o tema, os líderes sustentáveis inspiram mais os colaboradores (83%) de toda a organização do que os líderes convencionais (50%). Como resultado dessa influência positiva, mais colaboradores (80%) em empresas sustentáveis enxergam as estratégias de sustentabilidade como essenciais para o sucesso da empresa. Apenas 20% as veem assim nas empresas tradicionais.

5) Proposição de metas mais inspiradoras – Líderes sustentáveis perseguem com mais afinco mudanças organizacionais das quais nem todos os pontos se mostram integralmente conhecidos. Líderes tradicionais elegem metas mais simples e menos ambiciosas.

OS CINCO ATRIBUTOS DO LÍDER SUSTENTÁVEL, SEGUNDO VOLTOLINI

Ao escrever *Conversas com Líderes Sustentáveis* (Senac-SP/2011) e *Escolas de Líderes Sustentáveis* (Elsevier/2014), o consultor Ricardo Voltolini, diretor-presidente de Ideia Sustentável, confirmou a tese de MacEwen e Schmidt, da Avastone, mencionada anteriormente. Os líderes que se destacam no tema da sustentabilidade são, de fato, sujeitos diferenciados que sentem, creem, agem e tomam decisões “fora da caixa.” Nos dois livros, foram retratados 20 presidentes, entre eles Fábio Barbosa (**Grupo Abril**), Franklin Feder (**ex-Alcoa**), Paulo Nigro (**Tetra Pak**), Héctor Núñez (**RiHappy**), Alessandro Carlucchi (**Natura**), Andrea Alvares (**PepsiCo**), Britaldo Soares (**AES Brasil**) e Carlos Fadigas (**Braskem**). Embora cada um tenha estilo e temperamento muito próprios, existem entre eles **cinco** pontos comuns no jeito de pensar e fazer negócios que, por serem universais, não estão relacionados com o porte da empresa, mas com o perfil atitudinal do líder. Vamos a eles:

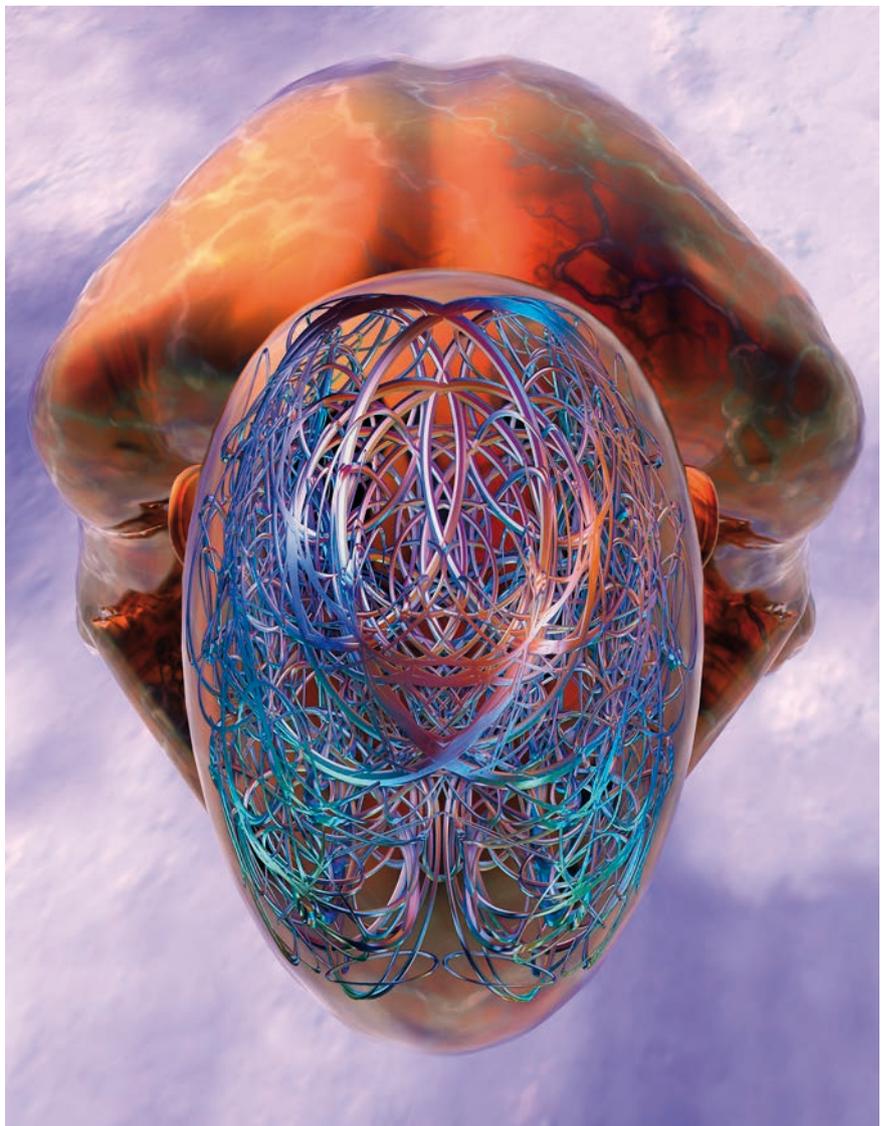
1) Acreditam, de verdade, nos valores estruturantes do conceito de

sustentabilidade – Para o líder sustentável, a crença está sempre em primeiro lugar. Eles creem, de verdade, nos valores que estão por trás da sustentabilidade, como ética, transparência, diversidade, respeito ao outro e ao meio ambiente. Crer, de verdade, significa fazer por convicção (intenção de dentro para fora), algo que se contrapõe ao crer “de mentira” (de fora para dentro), baseado na adoção de um discurso de sustentabilidade pela conveniência utilitária, construída de modo exógeno, de que o conceito “faz bem para o negócio”. Ao crerem por convicção, os líderes sustentáveis praticam os valores de sustentabilidade não

apenas em suas vidas, mas no dia a dia da gestão do negócio, valorizando-os em suas escolhas e decisões.

A liderança, como já afirmou Peter Drucker, encontra-se muito mais no território do “como ser” do que no do “como fazer”. Líderes sustentáveis reúnem os mesmos atributos do que o consultor inglês Charles Handy definiu, certa vez, como “líder de alma”: são pessoas livres e independentes, capazes de conjugar espírito coletivista e solidez moral com incrível paixão pelo que fazem e habilidade de transmitir essa paixão aos outros.

2) Exercitam um olhar sistêmico, compreendem e praticam a noção de





interdependência entre lucro, meio ambiente e sociedade – Compreender a noção de interdependência representa um estágio anterior ao conceito do triplo resultado, muito falado e pouco compreendido nas empresas brasileiras. Define, sobretudo, um novo jeito de pensar e fazer negócios — mais cuidadoso, mais generoso e menos autorreferente —, segundo o qual as empresas não podem se colocar acima do bem e do mal, acima da natureza e da sociedade. E, por consequência, dependem do equilíbrio gerado pela combinação de lucro consistente, proteção ambiental e justiça social para serem legitimadas.

O líder sustentável age sob a consciência de que o único lucro admirado

é aquele que não se dá em prejuízo da sociedade e do planeta. Orientado por uma visão sistêmica, que consegue tratar como um todo o que para muitos ainda são apenas fragmentos — as dimensões econômica, ambiental e social —, ele entende a complexidade do conceito e suas conexões com o negócio e o pratica contemplando não só os limites do muro da empresa, mas toda a cadeia de valor.

3) Têm coragem para enfrentar dilemas e resiliência para conduzir as mudanças necessárias – Em artigo de 2010, Christoph Lueneburger e Daniel Goleman apontam a existência de três fases para a implantação da sustentabilidade em uma empresa. Cada uma delas requer diferentes competências de liderança. A primeira

consiste em instalar o processo de mudança: exige-se do líder que selecione uma abordagem clara de sustentabilidade, relacionada ao negócio, e convoque a colaboração dos públicos de interesse para a mudança.

A segunda diz respeito a transformar intenções em ação: espera-se que o líder esteja apto a converter compromissos em um programa de mudanças, com iniciativas e metas bem definidas no planejamento estratégico. Precisa ser capaz de convencer que sustentabilidade traz resultados e representa uma vantagem competitiva.

Não são poucos os que, nas empresas, resistem às ideias de sustentabilidade, sob os mais diferentes argumentos

— ideológicos, mercadológicos e operacionais. Sem abrir mão de suas convicções e consciente dos obstáculos atitudinais para a aceitação do “novo”, o líder sustentável os enfrenta com serenidade, tolerância e uma incrível capacidade de persuasão.

4) Enxergam a sustentabilidade pela ótica da oportunidade, identificam os grandes desafios e os colocam no centro dos negócios. E inovam – A terceira etapa proposta por Lueneburger e Goleman refere-se à expansão de fronteiras. Nela, impõe-se ao líder avaliar as tendências de sustentabilidade associadas ao seu negócio, identificar novas oportunidades, reposicionar a empresa para tirar proveito delas e estabelecer relações mais próximas com as partes interessadas. Um líder sustentável pensa sempre no que a empresa pode ganhar sendo sustentável. E não no que pode perder não sendo. E, sob essa orientação, inova em mudanças sintonizadas com demandas de sustentabilidade. Foi o que fizeram Ginger Dossier, Ramon Simões, Molly Morse e Gilberto Meirelles — líderes de pequenas empresas citados no início desta análise — ao criarem, respectivamente, a Biomason, o Armazém do Reino, a Mango Materials e a Estação Resgate. Foi o que fizeram Lito Rodriguez, com a **DryWash**, e o casal canadense Dominic e Suzanne Fielden, com o restaurante **Rocky Mountain Flatbread** (ver *Tendência 1*).

5) Têm a capacidade de dialogar, comunicar ideias, educar outros líderes, envolver colaboradores e criar sinergia em torno da ideia de sustentabilidade – Líderes sustentáveis são comunicadores habilidosos. Cada um a seu modo — uns mais tímidos, outros mais expansivos —, conferem enorme valor à comunicação e à educação no esforço de atrair mentes e corações para uma cultura de sustentabilidade. Por essa razão, dedicam bastante tempo a ouvir colaboradores, fazer encontros com fornecedores, conversar com líderes de comunidades, articular parcerias estratégicas e frequentar fóruns e seminários.

São porta-vozes ativos. E intuitivos também. Disseminam a mensagem da sustentabilidade de modo claro e entusiasmado, usando uma linguagem simples, direta e persuasiva. Não raro, adotam uma “bandeira” relacionada ao negócio da empresa, como fizeram Paulo Nigro (Tetra Pak), Alessandro Carlucci (Natura), Carlos Fadigas (Braskem) e João Carlos Brega (Whirlpool) com, respectivamente, a reciclagem de embalagens, a biodiversidade, o plástico verde e a geladeira feita com componentes recicláveis.

AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER SUSTENTÁVEL, SEGUNDO SCHWALB

Para Pamela G. Schwalb, professora da **Universidade de Nebraska** (EUA), um líder sustentável possui competências muito específicas relacionadas a

conhecimentos, habilidades, estilo, método e missão. O exercício dessas competências depende muito — segundo a especialista — do nível de responsabilidade do líder: se por todos os processos do negócio, se apenas de aconselhamento ou de orientação de resultados. No caso de MPE, as recomendações sobre competências apresentadas a seguir — extraídas do estudo *Sustainability Leader Competencies: a Grounded Theory Study* (2011) — valem para o líder empreendedor, já que ele é o ponto focal de todas as



ELISA PRADO
DIRETORA DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA DA TETRA PAK NA AMÉRICA CENTRAL E DO SUL

“Por atuar no segmento de embalagens longa vida, a Tetra Pak se empenha em estimular a reciclagem das caixinhas, que são compostas de papel, plástico e alumínio. Ao observar o potencial de reúso desses materiais, a companhia investiu em tecnologias de reciclagem que transformam esses materiais em novos produtos e se empenhou em repassar essa tecnologia para pequenos empreendedores, auxiliando inclusive na comunicação entre as cooperativas de catadores de materiais e as novas indústrias de reciclagem. Para manter a cadeia sustentável, a empresa não participa financeiramente do negócio, mas apoia esses recicladores com treinamento, materiais informativos e até mesmo ajudando no transporte de materiais. Atualmente, 35 indústrias brasileiras reciclam as embalagens longa vida da Tetra Pak, que geraram cerca de R\$ 100 milhões em negócios, em 2013.”



decisões da empresa (ver mais em <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1030&context=aglecdiss>).

1) Propósito e coerência – Primeiro, o líder sustentável deve ter um propósito ou intenção de integrar prioridades globais, pessoais e sociais, gerando lucro a partir de suas tomadas de decisão. Como entre os seus objetivos está o de inserir a sustentabilidade no negócio, suas práticas devem ser condizentes com suas ações.

2) Pensamento sistêmico – Um líder sustentável precisa ser capaz de identificar todos os impactos das operações de negócio e como eles afetam as partes interessadas num horizonte de longo período de tempo. Em seguida, estando à frente de uma grande ou de uma pequena



CARLOS MORASSUTTI
VICE-PRESIDENTE
DE RH E ASSUNTOS
CORPORATIVOS
DO GRUPO VOLVO
AMÉRICA LATINA

Divulgação

“Todos os nossos fornecedores, independente do tamanho, passam por uma avaliação de CSR (Corporate Social Responsibility), para assegurarmos a formação de uma cadeia de negócios socioambientalmente responsável. Com as pequenas e microempresas, como as de gestão de resíduos, temos uma atuação mais próxima, focada no incentivo ao desenvolvimento de ações que garantam a destinação correta e a segurança ambiental de todo o processo. Além disso, incentivamos essas empresas a desenvolverem projetos que contribuam para a sua competitividade e sustentabilidade também do ponto de vista econômico, comprando produtos feitos a partir de materiais reciclados.”



empresa, deve saber gerenciar eventuais conflitos, antecipando-se na proposição de medidas preventivas para impactos no ambiente e nas pessoas. Precisa estar atento às tendências de sustentabilidade que vão impactar negativa ou positivamente o seu negócio, buscando informação e trocando experiências com outras MPE que atuam no mesmo ramo.

3) Pensamento positivo-constructivo – Esperança, integridade, boa intenção, respeito, virtuosismo, delicadeza, compaixão, honestidade, coragem, gratidão, espiritualidade, responsabilidade, inclusão e vontade de servir. A lista de atributos psicológicos positivos de um líder sustentável é vasta. Antes de tomar uma decisão, projetar um produto ou processo, compartilhar uma visão ou objetivo, ele ou ela devem ter um senso de propósito, um estilo de sistemas de pensamento e um conjunto de valores congruentes com a sustentabilidade.

4) Autodesenvolvimento – Ao definir as competências que precisam ser desenvolvidas, o líder sustentável deve ter em mente o que lhe falta em termos de conhecimentos, habilidades, estilos,

métodos e propósito. As competências variam conforme a incidência dos temas de sustentabilidade sobre sua função e/ou responsabilidade. No caso do líder de uma MPE, assim como um CEO, ele deve aperfeiçoar as suas capacidades de gestão em equipes com foco em resultados.

5) Capacidade de agir – A prática de uma nova proposta de valor para o negócio indicará eventuais novas competências que o líder terá de adquirir no processo de aprimoramento. Bons projetos devem ser traduzidos em ações efetivamente integradas ao negócio. Para ser bem-sucedido em sustentabilidade, o líder precisa se esforçar para crescer e obter resultados positivos.

6) Educação de outros líderes – O líder sustentável é alguém que delega poder, capacita funcionários, confia nas habilidades dos outros e facilita a criação de um ambiente de maior responsabilidade e autonomia. Ao exercer uma liderança compartilhada, ele reconhece o time, fortalece a motivação necessária, estimula o trabalho em equipe e aumenta a motivação, preparando as pessoas para lidar com os desafios atuais e futuros.



A liderança sustentável e os sete passos para inserir sustentabilidade na pequena empresa

Uma das perguntas que mais costumo responder em fóruns e seminários dos quais participo é se a sustentabilidade não seria um tema relativo apenas a grandes empresas. Por trás do questionamento, feito quase sempre por alguém que trabalha em micro ou pequena empresa, está a suposição, fundada em premissa frágil, de que uma MPE “ainda que queira, não tem recursos para investir em sustentabilidade” ou de que “não provoca grandes impactos”. A fragilidade consiste, por um lado, em associar o conceito — na verdade, uma noção muito fragmentada dele — exclusivamente a despesas e, por outro, em querer eximir a pequena empresa da responsabilidade por seus impactos, usando como justificativa retórica o fato óbvio de que as grandes impactam mais.

Quando disponho de tempo, gosto de desconstruir os dois argumentos, estabelecendo um diálogo provocativo com o perguntador. Indago sobre qual a sua ideia sobre sustentabilidade e, diante da resposta, invariavelmente parcial, tento ampliar o seu repertório, reforçando a ideia de equilíbrio das dimensões econômica, ambiental e social. Alego que nem sempre sustentabilidade exige investimento financeiro e que boas

inovações nascem do desejo de fazer diferente. Na maioria dos casos, a economia de custos decorrente de processos simples, quase banais, de ecoeficiência compensa, de longe, eventuais pequenos

“Implantar sustentabilidade não implica necessariamente grandes investimentos. Requer, sobretudo, atitude.”

investimentos. Insisto no fato de que, se todos nós, indivíduos, deixamos uma pegada ecológica, é óbvio que as pequenas empresas também deixam as suas. O tamanho de nossas responsabilidades — ressaltado — é exatamente proporcional ao alcance dos impactos que provocamos.

Estabelecido o diálogo e de volta à pergunta inicial — se a sustentabilidade seria um tema exclusivo de grandes empresas —, respondo, agora mais

fundamentado, que não. Sustentabilidade é, sobretudo, um tema para grandes líderes. “Ao longo da minha carreira, conheci pequenos líderes à frente de grandes empresas e grandes líderes no comando de pequenas empresas. Os segundos fazem mais diferença. Também em sustentabilidade”, costumo dizer.

A estatura do líder não está, nem remotamente, relacionada ao porte da empresa que dirige. Mas sim às suas atitudes, à sua capacidade de colocar os valores no centro das tomadas de decisão, ao seu senso de responsabilidade em relação ao outro e ao meio ambiente. A liderança, como já disse certa vez Peter Drucker, encontra-se muito mais no campo do “ser” do que no do “fazer”. É um desafio, portanto, mais humano do que técnico. Você, como eu, já deve ter conhecido inúmeros líderes “competentes”, mas não necessariamente líderes “com atitude”.

Explico melhor essa ideia no meu livro *Escolas de Líderes Sustentáveis* (Elsevier/2014): competência, segundo o conceito de Thomas Durand, o mais praticado nas empresas de todo o mundo, significa um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes. Conhecimento aprende-se na escola, representa o “saber”, isto é, a capacidade do indivíduo de

reunir, organizar, analisar e tirar proveito de informações, conceitos e experiências. Habilidade, por sua vez, situa-se no terreno do “saber fazer”, pressupõe o domínio de ferramentas que permitem colocar em ação o conhecimento. Também se aprende na escola. Já a atitude, terceiro eixo, diz respeito ao âmbito do “querer fazer”, o que inclui valores e comportamentos. Isso se aprende mais ao longo da vida, na interação com os primeiros grupos sociais, cabendo à escola fortalecê-los ou enfraquecê-los.

Pensando em sustentabilidade, pouco adiantará ao líder ter bom conhecimento sobre o tema ou ainda saber aplicar ferramentas se ele não “quiser fazer” a mudança no modo de pensar e fazer negócios. E ele poderá “não querer” por diferentes razões. Pelo risco de assumir uma mudança cujos efeitos desconhece, pelo receio de ter que arcar com custos e responsabilidades que não vê como relevantes para o seu negócio, pela dificuldade de enxergar ganhos de curto prazo como consequência da melhor gestão dos impactos socioambientais ou mesmo por resistência de natureza valorativa baseada em preceitos da economia clássica, por não acreditar que uma empresa deve se envolver com temas sociais e ambientais para além das conveniências de sua própria gestão.

No meu livro *Conversas com Líderes Sustentáveis* (Senac-SP/2011), pergunto a 10 líderes brasileiros consagrados no tema da sustentabilidade que atitudes seriam distintas de um “líder sustentável”. Das 19 listadas, destaco 10 que já tive a oportunidade de observar em “grandes líderes” de “pequenos negócios”:

1. Ter coragem e resiliência para mudar modelos de negócio consagrados, sustentar decisões difíceis e enfrentar os dilemas de sustentabilidade do negócio;
2. Ter coerência entre o que diz e o que faz;
3. Inserir a sustentabilidade na estratégia e na cultura da empresa, fazendo com

que ela deixe de ser um projeto e passe a orientar as decisões de negócio;

4. Ser o exemplo vivo da mudança que quer realizar na empresa;
5. Ter alta energia, voltada para a execução, ter disposição e envolvimento pessoal com iniciativas de sustentabilidade, crer no poder de transformação da empresa e em seus valores;

“ Se todos nós, indivíduos, deixamos uma pegada ecológica, é óbvio que as pequenas empresas também deixam as suas. O tamanho de nossas responsabilidades é proporcional ao alcance dos impactos que provocamos.”

6. Ser capaz de realizar algo incomum, com determinação, consciência coletiva e paixão pelo que faz, colocando emoção e energia nas iniciativas;
7. Valorizar a noção de interdependência nos processos de tomadas de decisão e na adoção de novas estratégias de negócio;
8. Dialogar com todos os atores envolvidos com o negócio, prestando atenção ao quanto os elos são construídos sobre práticas de sustentabilidade;
9. Estar aberto para aprender com a experiência do outro (indivíduos, organizações, fornecedores, comunidades,

governos), compreendendo que, num campo de saberes em construção, ninguém tem todas as informações;

10. Ter serenidade, modéstia em relação aos seus feitos, forte vontade profissional combinada com humildade pessoal.

Qualquer líder capaz de incorporar essas 10 atitudes no cotidiano da gestão de sua pequena empresa fará, sem dúvida, enorme diferença não só para o planeta e para a sociedade como também para a prosperidade do seu negócio. Em apoio aos que se iniciam nessa caminhada de inserir sustentabilidade na empresa, ainda sem muita informação ou mesmo convicção, criei os “Sete Passos”. Vamos a eles:

PASSO 1 – SUPERE A INÉRCIA

Não resista à ideia de pensar no assunto. Elimine obstáculos mentais. Imaginar que não vai dar certo é a primeira forma de não sair do lugar. Achar que o tema não lhe diz respeito é a segunda forma. Lembre-se: sustentabilidade não é preocupação exclusiva de empresas grandes. É de todas as empresas. E também de todos os indivíduos. Porque todos geramos algum tipo de impacto a outras pessoas e ao planeta. Observando as 10 atitudes, considere para sua reflexão, especialmente, as de número 1 e 3.

PASSO 2 – TOME ATITUDE

Implantar sustentabilidade, ao contrário do que se imagina, não implica fazer grandes investimentos. Requer, sobretudo, atitude. Se você dirige uma empresa pequena, seus impactos são pequenos. Logo, suas ações não precisarão ser grandes. Comece. Dê o primeiro passo. Os outros virão naturalmente, fortalecidos pela consciência de que trazem bons resultados. Reveja o teor das atitudes 2, 4 e 6.

PASSO 3 – IDENTIFIQUE OS IMPACTOS

O que sua empresa está fazendo hoje para garantir o direito das futuras gerações a ar

limpo, solo fértil, água potável, clima estável e uma sociedade mais justa? Identifique os impactos (grandes temas) que sua empresa gera para o planeta e para a sociedade. Analise as atitudes 5 e 7.

Faça, por exemplo, como o Spoleto. Em 2009, a rede de restaurantes criou o projeto Spoleto 21. Promoveu mudanças no desenho e na operação das lojas. O fogão a gás foi trocado pelo fogão elétrico, com redução a zero do consumo de gás. Houve uma diminuição importante do uso de produtos de limpeza e, por tabela, de água. Cerca de 30 lojas/ano estão sendo construídas sob um novo formato. A lucratividade aumentou 7%. Os funcionários receberam aumento por conta das economias geradas.

Inspire-se no exemplo, pioneiro no Brasil, da DryWash. Fundada em 1994 por Lito Rodriguez, ela foi a primeira empresa do segmento a investir no sistema de lavagem a seco. Vale destacar: uma lavagem normal consome 350 litros; a da DryWash, apenas 200 ml, gerando enorme poupança de água para o planeta, sem nenhum prejuízo da qualidade do serviço prestado ao cliente.

PASSO 4 – REDUZA OU ELIMINE IMPACTOS

Se a sua empresa utiliza energia, água ou papel, verifique como se pode economizar tais recursos. Se gera lixo, inicie um sistema de coleta seletiva. Se usa transporte, adote rotas mais econômicas ou combustível mais limpo. Ao contratar, prefira pessoas da comunidade, garanta direitos e um ambiente saudável e seguro, exija compromissos éticos dos fornecedores. Participe da vida da comunidade, estimule o trabalho voluntário, doe, prefira contratar serviços locais. Inspire-se nas atitudes 5 e 7.

Tome como exemplo o CEBRAC, uma escola de cursos profissionalizantes de Londrina, fundada em 2007. Ela criou uma iniciativa chamada ECO CEBRAC. Desenvolvida por alunos, gestores e colaboradores, seu objetivo é educar a população

local para questões de sustentabilidade. Em um único ano, obteve como resultado a coleta de 289 litros de óleo, 800 famílias orientadas, 500 quilos de lixo recolhidos, 150 mudas de árvores plantadas. A ação faz sentido para o negócio da empresa, divulga a marca, estabelece relações com a comunidade e melhora o ambiente de negócio. Veja a atitude 8.

“ Pouco adiantará ao líder ter bom conhecimento sobre sustentabilidade ou ainda saber aplicar ferramentas se ele não ‘quiser fazer’ a mudança no modo de pensar e fazer negócios. ”

PASSO 5 – PRIORIZE

Depois do Passo 4, podem surgir dúvidas se a empresa tem porte, equipe e estrutura para abraçar todas as ações de uma vez. Provavelmente, não. Então, faça um plano. Priorize. Realize aos poucos.

PASSO 6 – EDUQUE OS SEUS PÚBLICOS DE INTERESSE

Implantar sustentabilidade é um ato coletivo. Exige mudança de mentalidade. Eduque funcionários para entender e participar das mudanças, incentive-os, premie-os. Compartilhe princípios com fornecedores e convoque os clientes.

Boas ideias podem vir de todos os lados quando nos abrimos para elas.

Destaco aqui o caso da Parmê, uma cadeia de restaurantes do Rio de Janeiro,

nascida em 1972. Em 2011, ela implantou o projeto Consumo Consciente. Cerca de 2 mil funcionários foram treinados para economizar luz, água e gás; a coletar lixo eletrônico e óleo de cozinha. Clientes foram estimulados a entregar óleo de cozinha. Para tanto, investiu R\$ 60 mil em novos equipamentos, no aperfeiçoamento de instalações e em prêmios a funcionários. Os resultados se mostraram muito positivos. A empresa recolheu 800 quilos de lixo eletrônico e 124 mil litros de óleo. Melhor: passou a economizar 30% em energia, 22% em água e 7% em gás, poupança que, no espaço de meses, praticamente pagou o investimento inicial. Veja as atitudes 8 e 9.

PASSO 7 – COMUNIQUE O VALOR

Não deixe de comunicar o valor de suas ações de sustentabilidade para todos os públicos de interesse. Sustentabilidade melhora a autoestima dos funcionários. Cria boas relações com fornecedores. Desperta a simpatia dos clientes. Retém talentos. Melhora a imagem. Fortalece o ambiente de negócios.

Mire-se no exemplo da Topema (SP), fabricante de cozinhas profissionais, fundada em 1986. A sustentabilidade entrou em sua estratégia de negócio e abriu novos mercados. Para tornar os seus equipamentos mais ecoeficientes, criou um reciclador de lixo orgânico que reduz em 90% volume de lixo, além de gerar adubo orgânico. Patenteou uma coifa especial que diminui em 50% o consumo de energia elétrica, possibilitando menor emissão de Gases de Efeito Estufa, que aquecem o planeta. O seu novo sistema passou a ser implantado em redes como o Spoleto, o Burger King e o Bob's.

Ricardo Voltolini é diretor-presidente de Ideia Sustentável: Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade, idealizador da Plataforma Liderança Sustentável e autor de *Conversas com Líderes Sustentáveis* (Senac-SP/2011) e *Escolas de Líderes Sustentáveis* (Elsevier/2014).

TENDÊNCIA

Diversidade

A PEQUENA EMPRESA COMO FERRAMENTA
PARA A PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE

Mercados diversos

A diversidade é um conceito que define a origem da MPE. Micro e pequenas empresas têm uma vocação inclusiva. A maioria delas nasce a partir da pulsão empreendedora de um indivíduo ligado aos chamados grupos de minoria. São as maiores geradoras de emprego, trabalho e renda, promovendo o desenvolvimento local de comunidades. E, com a ascensão dos empreendimentos por oportunidade, têm gerado novos produtos e novos mercados baseados em necessidades e expectativas de públicos diversos



Análises feitas com base em documentos internacionais e opiniões de especialistas ouvidos neste estudo do **NEXT** convergem para a conclusão de que as MPE representam uma importante ferramenta para a promoção da diversidade. São três os argumentos que justificam esta Tendência 7: origem, geração de empregos e oportunidades, e finalidade. E todos eles estão invariavelmente ligados à vocação inclusiva das micro e pequenas empresas.

O primeiro tem a ver com a origem. Cerca de 29% dessas empresas nascem, no Brasil, por necessidade de sobrevivência (em 2002, eram 62%). São, como afirma Flávia Moraes (*ver Palavra de Especialistas*), “originárias de uma cabeça empreendedora impulsionada pela desigualdade social e pela falta de oportunidades”. Constituem, assim, um campo de atuação profissional para indivíduos pertencentes às chamadas minorias (o conceito está relacionado mais à noção de poder e influência na sociedade do que, óbvio, à quantidade de pessoas), que ou não se enquadram ou não querem se enquadrar no sistema produtivo convencional, seja porque — em virtude de

baixa escolaridade ou barreiras de natureza cultural — não conseguem acessar as melhores oportunidades de empregos, seja porque não aceitam salários menores ou condições de trabalho incompatíveis com as suas convicções.

Segundo levantamento do IBGE, de 2013, pessoas de cor preta ou parda (de

acordo com os critérios oficiais de classificação adotados pelo instituto) ganham, em média, pouco mais da metade (57,4%) do rendimento dos trabalhadores de cor branca. As coisas não são muito diferentes para as mulheres, maioria da população brasileira: elas ganham, em média, o equivalente a 73,6% do rendimento

PALAVRA DE ESPECIALISTAS

A FEMINILIZAÇÃO DA POBREZA

A aceitação da ‘feminilização da pobreza’ nos círculos políticos tem sido um aspecto positivo, na medida em que aumentou a visibilidade das mulheres e concedeu-lhes mais atenção nas iniciativas de combate à miséria. Em muitos casos, isso compreendeu tentativas de aumentar o acesso das mulheres aos recursos materiais e ampliar as suas opções. Apesar de pensadas para ‘empoderá-las’, aumentar sua autonomia, status e bem-estar, essas iniciativas podem ser condenadas ao fracasso, já que, pouco sustentáveis, adotam medidas destinadas apenas a melhorar as condições materiais das mulheres, quando deveriam ampliar a sua capacidade de transformação.

Para a pesquisadora Gita Sen, é essencial reconhecer que ‘as mulheres sofrem mais quando as dimensões pessoal e profissional andam em direções opostas, sensíveis que são à necessidade de uma melhor integração entre as duas’. Além de aumentar o acesso feminino à renda e participação no mercado de trabalho, devem-se combater as relações de desigualdade de gênero que permeiam o domínio ‘privado’ das empresas públicas e privadas.

Sylvia Chant,
professora da London
School of Economics
(LSE), no Reino Unido, e
consultora da ONU para
questões de gênero



APRENDENDO A INCLUIR

As MPE, na maioria das vezes, são originárias de uma cabeça empreendedora que foi impulsionada pela falta de oportunidades e pela desigualdade social que impera no nosso país. Esses empreendedores vêm das minorias que

estão em busca de um lugar ao sol e, ao lutar pela sua própria inclusão no mercado, acabam estendendo também essa inclusão para clientes e fornecedores da base da pirâmide. Portanto, as MPE já têm embutida a inclusão em seu modelo de negócio. A grande questão é que isso ocorre de uma forma não intencional e muito menos consciente.

Para que as MPE possam promover negócios sustentáveis, valorizando a diversidade no mundo corporativo, elas precisam enxergar o papel que estão exercendo na sociedade e se perceberem como um agente transformador. São muitas as oportunidades, porque é perfeitamente possível que as MPE exerçam as responsabilidades ambiental, econômica e social, não importando o tamanho que a empresa tenha.

Será necessário que elas sejam capacitadas para ampliar a visão de inclusão e de sustentabilidade, para que não fiquem estagnadas só na questão do mercado consumidor da base da pirâmide. Os produtos e serviços também deverão ser cada vez mais concebidos para atender ao desenvolvimento sustentável. As MPE podem utilizar os conhecimentos que possuem da base da pirâmide para construir alianças com as grandes empresas, e também se mostrarem como um canal de entrada nas classes C e D.

Acredito que o maior salto será dado quando as grandes corporações e os consumidores compreenderem e apoiarem os trabalhos das pequenas e microempresas. Ainda temos que percorrer um caminho de valorização das MPE e de seu papel na sociedade. Aí sim, teremos um mundo inclusivo.

Flávia Moraes, diretora
da FMC Consultoria
em Sustentabilidade



Divulgação

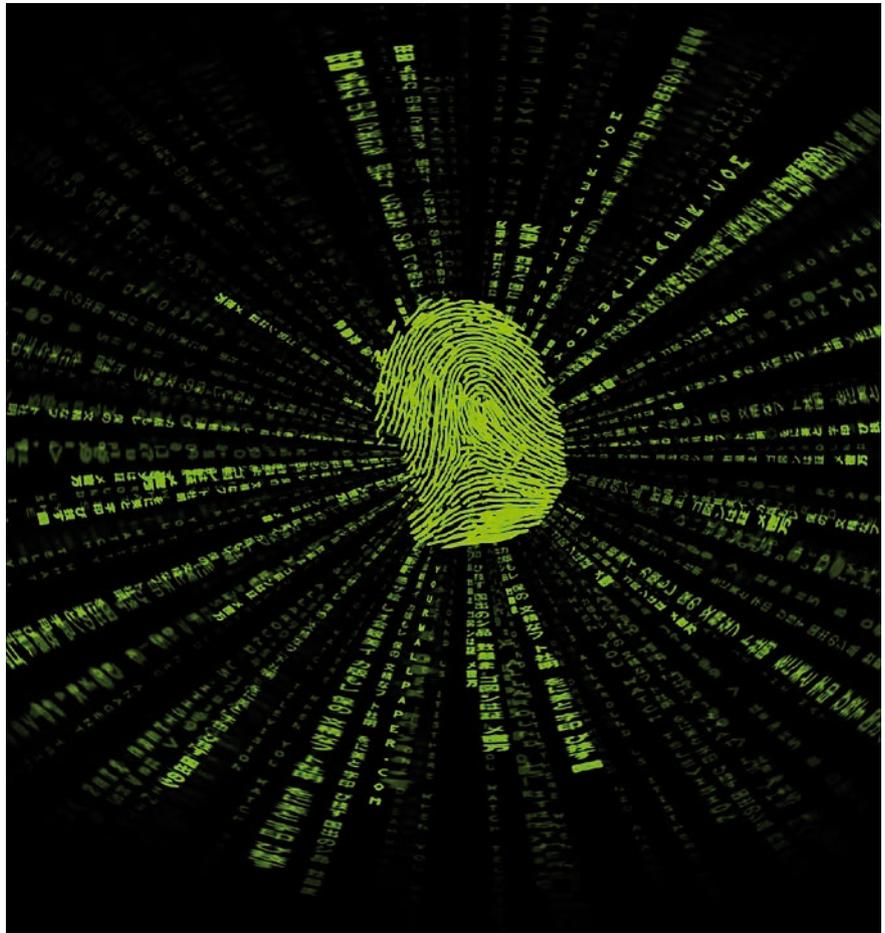


FÁBIO ABDALA
GERENTE DE
SUSTENTABILIDADE
DA ALCOA AMÉRICA
LATINA & CARIBE

“Em nossa cadeia de valor, procuramos desenvolver os pequenos fornecedores e estabelecer política e programa de compras sustentáveis. Também incentivamos um ambiente de negócios saudável e ético, com apoio a iniciativas do Instituto Ethos — com o uso de indicadores, promoção de encontros temáticos e treinamentos — para o fomento de negócios sustentáveis inclusivos de MPE.”

médio recebido por homens, independentemente de terem a mesma formação escolar. Esses dados talvez expliquem, em alguma medida, o fato de 57% das MPE serem criadas, segundo o IBGE (2011), por pessoas que se declaram negras ou pardas; é o mesmo percentual das micro e pequenas empresas abertas por mulheres.

De acordo com o **Global Entrepreneurship Monitor** (GEM), de 2013, as mulheres à frente de MPE são mais felizes e ganham mais em comparação com aquelas que não são empreendedoras. Um dado interessante nessa pesquisa sobre felicidade é que, além do maior ganho financeiro e da flexibilidade para conciliar a atividade profissional com a pessoal, a maior satisfação advém de poder trabalhar com o que gostam. Isso é bastante determinante. Normalmente, dedicam-se a atividades relacionadas a uma causa, o que tem mobilizado cada vez mais líderes em todo o mundo (ver *Tendência 6*). “Montar um negócio próprio permite ter ‘asas para voar’, abre um espaço onde ‘o diferente não é diferente porque é só’ e proporciona oportunidades para quem encontrou uma nova



NO RADAR

Indianas empreendedoras no Barefoot College

A cena já chama a atenção pelo inusitado: um grupo de mulheres de uma zona rural da Índia trabalhando na instalação, manutenção e montagem de placas e sistemas de iluminação solar, um produto da nova economia. Analfabetas, nunca tiveram antes um trabalho formal. E, se hoje o têm, devem ao **Barefoot College**, uma instituição que capacita mulheres de todo o mundo com o objetivo de retirá-las de uma situação de pobreza, gerando renda e oportunidade de desenvolvimento profissional. Uma das vantagens do programa é que as mulheres participantes podem ter o negócio em casa, montando os componentes dos equipamentos, o que lhes permite acompanhar de perto o desenvolvimento dos filhos que, por sua vez, não precisam trabalhar para ajudar na renda doméstica.

forma de se realizar. Resgata, enfim, pessoas que têm uma chama interna e estão ‘perdidas’ no processo. E, em seu próprio espaço, ele é olhado pelo que faz e não pelo que é”, diz Homero Santos, diretor da **Fractalys Renovação Empresarial**.

O segundo argumento diz respeito à capacidade de gerar oportunidades de emprego e renda para diferentes públicos (jovens, mulheres, negros, pessoas com deficiência), o que, na ponta, significa maior inclusão no mercado de trabalho. Por serem quase sempre empresas muito ligadas a uma determinada localidade, contratam preferencialmente pessoas de uma comunidade, contribuindo para o desenvolvimento local. Segundo pesquisa do **Sebrae**, em parceria com o **Dieese**, o número de vagas nesse segmento elevou-se em 70%, entre os anos de 2002 e 2012, passando de 9,5 milhões

de postos de trabalho para 16,2 milhões. As MPE representam mais da metade do total de empregos e cerca de 40% do bolo salarial no Brasil. O mesmo estudo mostra que, no período de uma década, os salários pagos pelas MPE observaram um aumento real — descontada a inflação — de 33%, contra os 22% oferecidos pelas médias e grandes empresas. O funcionário de uma micro e pequena empresa ainda ganha, em média, 38% menos do que o de uma média ou grande empresa, mas essa diferença era de 44%. E vem caindo, ano a ano.

Maior capacidade de geração de emprego não garante, claro, que as MPE estejam respeitando, na hora de contratar, princípios de diversidade de classe social, gênero, etnia, idade, opção sexual e pessoas com deficiência. Mas, dada a dimensão do setor, e a sua relação intrínseca

com as minorias, aumenta muito as chances de promover a diversidade. Também não garante que elas gerenciem o tema de modo mais adequado, pela simples razão de que talvez diversidade ainda não se configure como um “tema” de gestão, embora seja intuitivamente praticada como um valor por muitas das MPE. Não é diferente do que ocorre — vale dizer — com as médias e grandes. Parece ainda não haver uma consciência clara, entre as empresas, sobre os benefícios concretos da diversidade para os resultados do negócio (criatividade na busca de soluções, por exemplo), quadro que certamente começou a mudar com a ascensão de um novo tipo de empreendedor, o de oportunidade, mais escolarizado e, portanto, mais atento às tendências de gestão. Segundo o GEM, o número de empreendedores por oportunidade — isto é, aqueles que abrem o negócio não porque não têm outra alternativa — mais do que dobrou, saltando de 38% para 71%, em dez anos.

NOVAS VISÕES, NOVOS PRODUTOS, NOVOS MERCADOS

Essa mudança no perfil do empreendedor abre, por consequência, a possibilidade de novos produtos e novos mercados. Produtos, diga-se, que já vêm influenciados pela vivência, crenças, valores, perspectivas e

visões de mundo do empreendedor. Para Homero Santos, as oportunidades de negócio decorrem de o indivíduo enxergar o que outros não enxergam. E, nesse ato de “enxergar”, importa muito quem ele é, qual o seu grupo social, como vê o mundo e como compreende as necessidades do outro. Uma pessoa com deficiência, por exemplo, está mais apta a desenvolver produtos e serviços que atendam às necessidades desse público. Foi o que aconteceu com Ricardo Shimosakai, que ficou paraplégico depois de tomar um tiro em São Paulo. Formado em Turismo, consciente das dificuldades enfrentadas por cadeirantes, ele abriu uma agência, chamada **Turismo Adaptado**, para tornar acessíveis viagens e passeios às pessoas com deficiência.

Uma empreendedora mulher, acostumada a conciliar agenda de trabalho com a de mãe, está mais preparada para criar serviços que ajudem, por exemplo, outras mulheres a também equilibrar essas duas dimensões. Candida G. Brush, autora de *Research on Women Business Owners: Past Trends, a New Perspective and Future Directions* (1992, ainda sem tradução para o português) conclui, em seus estudos, que as mulheres empreendedoras integram mais seus negócios às suas vidas do que homens, criando maneiras inovadoras de resolver seus problemas.

OPORTUNIDADE PARA PEQUENOS EMPREENDEDORES

Em todo o mundo, empreendedores — por necessidade ou oportunidade — que representam minorias podem encontrar dificuldades para viabilizar os seus negócios. Nos Estados Unidos, existe uma agência no Departamento Federal de Comércio, a **Minority Business Development Agency** (MBDA), que promove negócios geridos por grupos de minoria (em termos de raça, religião e descendência). Essa agência oferece apoio educacional e até mesmo financeiro. No Reino Unido, em 2013, o vice-primeiro ministro Nick Clegg convocou as instituições financeiras do país a oferecer mais



NO RADAR

Da exclusão para a inclusão empreendedora

Ao abandonar uma carreira de representante de fábrica de móveis para produzir e vender mobiliário acessível a crianças com necessidades especiais, Erika Foureaux, diretora do **Instituto Noisinho da Silva**, passou a integrar o grupo de empreendedores sociais do Brasil. Sua ideia, hoje, impacta para melhor a vida de muita gente. Ela criou uma carteira escolar inclusiva (CEI), que pode ser usada tanto por crianças com dificuldades motoras quanto por aquelas sem nenhuma limitação, ajudando-as a melhorar a postura e o aproveitamento do espaço de aprendizagem.

A CEI foi inspirada na própria história de vida de Erika, já que sua filha, que tem paralisia motora, não podia usar os produtos que a mãe vendia. Hoje, além de comercializar mobiliário para um público específico, o Instituto também atua na área da promoção dos direitos desse público e emprega designers, economistas e educadores.

suporte a pequenos empreendedores de grupos considerados de minorias, e obteve uma resposta imediata da associação de banqueiros na forma de facilitação no processo de empréstimos. Outros países, como a Índia, com foco em mulheres, e a África do Sul, com foco na população negra, também possuem iniciativas de apoio a MPE ligadas a grupos minoritários.

No Brasil, um bom exemplo vem da iniciativa privada. O **Integrare – Centro de Integração de Negócios** é uma associação empresarial, sem fins lucrativos, especializada no desenvolvimento de micro e pequenas empresas. Os beneficiários são empresários de MPE afrodescendentes, pessoas com deficiência ou descendentes de índios, historicamente alijados das melhores oportunidades sociais e econômicas. Ela se propõe a apoiar o relacionamento e criar vínculos mais fortes entre grandes empresas compradoras de produtos e serviços e pequenas empresas vendedoras.



DAVID CANASSA
GERENTE GERAL
CORPORATIVO DE
SUSTENTABILIDADE
DA VOTORANTIM

“Incentivamos as MPE na própria cadeia de negócios, desenvolvendo padrões de alto nível, que incorporam não somente as melhores práticas socioambientais mas também de saúde econômica para pequenos negócios. Tanto do lado do fornecedor, como de nosso cliente.”



A pequena empresa e a diversidade

Há uma tendência de se considerar as pequenas e microempresas um fato sustentável em si. Não é bem assim. Mas também não se estranha essa abordagem, já que elas concentram 52% dos 94 milhões de trabalhadores brasileiros, segundo dados do SEBRAE Nacional e do DIEESE (2012).

Os pequenos negócios expressam uma face importante para o enfrentamento da concentração de renda e da desigualdade, algo persistente no Brasil, ainda que menor nos últimos anos. No Censo do IBGE de 2010, vimos que os 10% mais ricos têm renda média mensal 39 vezes maior que a dos 10% mais pobres.

Além de representar um alto número de empreendedores na sociedade, a descentralização da atividade econômica fortalece o tecido social e a democracia, com impacto na vida política e cultural do país. As pequenas e microempresas representam 20% do PIB (R\$ 700 bilhões) e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país.

Representam também a acolhida mais generosa à diversidade, sobretudo às mulheres, negros e pessoas com deficiência; sem falar de outros segmentos como o LGBT (lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais), jovens (sobretudo no primeiro emprego) e pessoas com mais de 45 anos. Um traço cultural do Brasil é o elitismo — um dos fatores que contribuem para essa afirmação. A interface do elitismo com o racismo, o machismo e a homofobia, por exemplo, pode produzir danos imensos para o mundo empresarial, mas ele parece atingir de forma mais intensa as grandes marcas.

Colocamos aqui o foco em três segmentos: mulheres, negros e pessoas com deficiência. Eles representam segmentos significativos da população brasileira. De acordo com o Censo 2010 do IBGE,

dos 190 milhões de habitantes, as mulheres representavam 51% da população (97 milhões), os negros também 51%, e havia 24% (46 milhões) de pessoas com deficiência. São minorias, portanto, do ponto de vista político e das relações de poder, mas não do ponto de vista demográfico ou numérico.

De acordo com pesquisa do Instituto Ethos com as 500 Maiores Empresas (2010), havia 14% de mulheres em cargos executivos. Mesmo na base dessas empresas, elas eram apenas 33%. A população economicamente ativa (PEA) já

“As MPE demonstram maior abertura para práticas de promoção da igualdade de oportunidades, foco em mérito e flexibilidade para lidar com as diferentes maneiras de buscar resultados.”

possui quase 50% de mulheres e estima-se que elas serão maioria em breve. Em janeiro de 2014, a PEA feminina era de 46%.

Mas elas ainda são maioria entre os desempregados. Mesmo com taxas baixas, o desemprego atinge a população de maneira diferente conforme os recortes de gênero. Em 2013, segundo dados da PNAD Contínua do IBGE, a taxa de desemprego feminino ficou em 8,9%, enquanto

a média do país era de 7,1%. Essa diferença se repete ao longo dos últimos anos. Também a disparidade no rendimento é gritante. Mesmo com maior escolaridade, elas ganham menos de 73% do que os homens, de acordo com a mesma pesquisa.

Com os negros, a situação era ainda mais preocupante na pesquisa do Instituto Ethos (2010). Havia 5% nos cargos executivos e 31% no quadro funcional. Na Pesquisa de Emprego e Desemprego DIEESE-Fundação SEADE (2011), os negros eram maioria entre a população economicamente ativa, mas ganhavam 57,4% do salário dos brancos. Mesmo quando estão no mesmo nível de escolaridade, a desigualdade permanece.

Sobre a inclusão da pessoa com deficiência, a pesquisa do Instituto Ethos apresentou dados vergonhosos, com 1% delas nos cargos executivos e 1,5% no quadro funcional. Há poucos dados disponíveis sobre essa presença no mercado de trabalho e o número de contratados no emprego formal não permite análises mais profundas. Segundo a RAIS (Relatório Anual de Informações Sociais) do Ministério do Trabalho e Emprego, “325,3 mil vínculos foram declarados como de pessoas com deficiência (PCD), representando 0,7% dos vínculos empregatícios. Desse total, 213,8 mil eram do gênero masculino e 111,4 mil do feminino, o que indica uma proporção de 65,74% do total de deficientes para o homem e de 34,26% para a mulher”.

Estima-se que apenas 22% das empresas estejam cumprindo a legislação de cotas para inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. Sobre a escolaridade — o grande motivo alegado para o descumprimento da legislação —, o Censo do IBGE de 2010 identificou que 2,8 milhões de pessoas com deficiência possuem ensino superior completo

(incluindo mestrado e doutorado). Apenas com esse segmento, portanto, seria possível cumprir a lei de cotas, uma vez que ela abre potencialmente 937 mil vagas num universo de 46 milhões de pessoas com deficiência no país.

No mundo das pequenas e microempresas, há dados mais interessantes para os três segmentos priorizados aqui. De 30 a 35% são lideradas por mulheres, o que chegaria a mais de 2 milhões de empreendimentos. Nos novos negócios, chega a 49,6%. A taxa de sobrevivência das empresas “femininas” é maior e há até linhas de financiamento específicas para elas, como o oferecido pelo IFC (International Finance Corporation), braço do Banco Mundial.

Em relação aos negros, dados do SEBRAE com base em informações da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD/IBGE 2011) revelam que eles eram responsáveis por 49% das micro e pequenas empresas do país: 11 milhões de empreendedores, 28,56% a mais do que em 2001, quando os negros eram donos de 43% desses empreendimentos. Contudo, a desigualdade aí também persiste, com uma renda média dos negros 94,3% menor que a dos empreendedores brancos.

Vale ressaltar, portanto, que esses dados podem ter origem na falta de oportunidade encontrada no mercado de trabalho, sobretudo das grandes empresas. Ou seja: a discriminação racial está na base do empreendedorismo, assim como acontece com a mulher e a pessoa com deficiência.

Estudo do SEBRAE São Paulo, de 2013, mostrou que, das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, cerca de 90% estavam empregadas. No mercado geral, cerca de 21% das pessoas ocupadas eram empreendedoras. Entre aquelas

com deficiência, esse percentual sobe para 23% a 27%.

Estariam essas pequenas e microempresas alinhadas com os princípios de sustentabilidade? Do ponto de vista da valorização da diversidade, os números apresentados nesses três recortes demonstram maior abertura para práticas de promoção da igualdade de oportunidades, foco em mérito e flexibilidade para lidar com as diferentes maneiras de buscar resultados. Não havendo o discurso e

“Caberia às grandes empresas aprender, com as pequenas, maneiras de enfrentar o que as têm afastado de talentos femininos, negros e com deficiência.”

a prática da valorização da diversidade, no entanto, essas empresas tornam-se mais vulneráveis aos efeitos da discriminação ou não se apropriam devidamente do que estão realizando na prática para poder atrair, manter e desenvolver talentos.

Como aproveitar essa característica para promover mais negócios sustentáveis e a diversidade no mundo corporativo? Aí, temos duas questões. Os números favoráveis apresentados pelas micro e pequenas empresas são motivados, em parte, pela inflexibilidade, elitismo, práticas de discriminação e de indiferença à diversidade como fonte de adição de valor. Dessa forma, caberia também às

grandes empresas aprender, com as pequenas, maneiras de enfrentar o que as têm afastado de talentos femininos, negros e com deficiência.

Nesse sentido, iniciativas como as do **Integrare** devem ser incentivadas. Trata-se de uma associação empresarial sem fins lucrativos, fundada em 1999, e que tem como missão promover o relacionamento entre micro e pequenas empresas e grandes corporações. Seus beneficiários são justamente empresários negros, com deficiência ou descendentes indígenas — segmentos com histórico de ausência de oportunidades sociais e econômicas —, estimulando, assim, o aumento de competitividade e a promoção de oportunidades de negócio em parceria.

De acordo com o Integrare, de 2008 a 2013 foram intermediadas vendas de mais de 150 micro e pequenas empresas da diversidade: mais de 290 milhões de reais em negócios, correspondentes aos segmentos de transporte, engenharia, plásticos e borrachas, serviços de mão de obra, limpeza, informática e telecomunicações, inclusão social/sustentabilidade, gráfica e comunicação visual, eventos, brindes e consultoria.

Iniciativas como essa podem favorecer a aproximação entre grandes, médias, pequenas e microempresas, promovendo ações afirmativas de inclusão dos mais variados segmentos, com alto impacto sobre indicadores socioeconômicos. Mas também deve haver a intenção do aprendizado para aprimorar práticas organizacionais de valorização da diversidade, algo que é ainda muito mais complicado para as grandes empresas. ■

Reinaldo Bulgarelli é sócio-diretor da Txai Consultoria e Educação, consultor em diversidade corporativa, autor do livro *Diversos Somos Todos* e coordenador de cursos no Programa de Educação Continuada da FGV/SP.

TENDÊNCIA
Financiamento

**CRESCENTE INTERESSE DE
FINANCIAMENTO PÚBLICO E PRIVADO POR
PEQUENOS NEGÓCIOS MAIS SUSTENTÁVEIS**

Dinheiro verde

Em todo o mundo, cada vez mais fundos de investimento, bancos públicos e privados, agências de fomento e de cooperação internacional estão aportando recursos em MPE com produtos e serviços baseados em oportunidades de negócio ligadas à sustentabilidade. O chamado “investimento de impacto” anda em alta. Há mais recursos disponíveis do que bons projetos e bons empreendedores, na opinião de especialistas



O estudo do **NEXT** identificou uma tendência muito promissora para MPE em todo o mundo: vem crescendo, na última década, a oferta de recursos e a variedade de mecanismos de financiamento para inovações em sustentabilidade. Essa é uma boa notícia. São cada vez mais comuns linhas de crédito em fundos de investimento, bancos públicos e privados, agências de fomento e de cooperação internacional. Para compreender melhor o quadro, apresentamos, a seguir, um panorama dos cenários no Brasil e no mundo, além de dicas e recomendações para empresas interessadas em acessar fontes de financiamento para os seus empreendimentos sustentáveis.

Para Daniel Ibri, da **GRID Investments**, fundo de investimento nacional com sócios brasileiros e estrangeiros e especializado em negócios diferenciados, vive-se um tempo fértil para o empreendedorismo inovador das micro, pequenas e médias empresas. Segundo ele, centenas de *start-ups* nascem todos os anos para apoiar iniciativas não convencionais. Mas,

entre esses negócios com potencial de apoio, o fator sustentabilidade tem sido considerado pelos fundos de investimento? E com que peso? “O cenário é bastante positivo”, afirma Ibri. “Os investidores buscam, cada vez mais, em todos os níveis, empresas com práticas sustentáveis, que tratem adequadamente seus funcionários, sejam transparentes, cuidem do meio ambiente e gerem valor para comunidades onde estão inseridas, sempre, é claro, conforme a sua capacidade e o tamanho de seus negócios. Os recursos estão mais seletivos e os investidores já reconhecem que empresas com consciência sustentável acabam sendo mais lucrativas e duradouras ao longo do tempo. O dinheiro mundial está migrando, cada vez mais, para projetos que gerem lucro e também benefício social.”

INVESTIMENTO DE IMPACTO: CONJUGANDO RESULTADOS SOCIOAMBIENTAIS E ECONÔMICOS

Entre os modelos em ascensão — destaca o gestor da GRID —, está o chamado *impact investment*. O investimento de



NO RADAR

Financiamento de até US\$ 250 mil nos EUA

Fundado em 2001, como uma instituição financeira de desenvolvimento comunitário e com certificação do Tesouro dos Estados Unidos, o **Natural Capital Investment Fund** (NCIF) oferece financiamento flexível, de até US\$ 250 mil, para negócios pequenos e emergentes baseados em recursos naturais, em comunidades rurais com dificuldades econômicas na região dos Apalaches e em alguns estados do sudeste dos EUA, como Virgínia, Carolina do Norte, Tennessee, Kentucky, Ohio e sul da Geórgia. O NCIF usa o poder de impacto positivo de negócios e mercados para gerar retornos econômicos, sociais e ambientais em todos os empréstimos realizados.

Além de fornecer o capital, o NCIF também oferece suporte técnico a seus clientes para ajudá-los a desenvolver os seus pequenos negócios com sucesso. Desde 2001, o *Shade Fund*, programa da NCIF, alavancou cerca de US\$ 44 milhões em “capital de crescimento crítico” para pequenas empresas.

impacto nada mais é do que o investimento feito em empresas, fundos ou outras organizações com o objetivo de gerar ao mesmo tempo impacto social e ambiental com retornos financeiros satisfatórios. Embora ainda precise “ser provado” em grande escala, ele não para de crescer em todo o mundo. “Parece um conceito abstrato, mas não é. É mensurável e facilmente avaliado, na prática, por investidores e empresas”, diz. Segundo Ibri, a **Artemisia**, o **Vox Capital** e a **GIIN** (Global Impact Investing Network – Rede Global de Investimento de Impacto) são bons exemplos de organizações que se dedicam a, respectivamente, apoiar, financiar e disseminar conhecimento para empreendedores de impacto.

Os números dessa modalidade de negócio impressionam. E justificam a euforia dos seus entusiastas. Divulgada em maio deste ano, pesquisa do GIIN, em conjunto com o banco norte-americano **JP Morgan**, indica um volume mundial de US\$ 12,7 bilhões disponíveis em fundos

PALAVRA DE ESPECIALISTAS

SUSTENTABILIDADE LUCRATIVA: A NOVA TENDÊNCIA DO INVESTIMENTO DE IMPACTO

A sustentabilidade dos negócios está cada vez mais atrelada à sustentabilidade do mundo. Porém, a questão econômica da sustentabilidade sempre se mostrou um tema mais árido e difícil de ser analisado, pensado e planejado pelas empresas e seus executivos. Como seria possível conciliar a sustentabilidade com fazer o bem, seguir as regras éticas dos negócios, ajudar as pessoas e comunidades necessitadas e, ainda assim, garantir geração de riqueza aos stakeholders e, principalmente, o lucro significativo e crescente aos acionistas, sendo esse o maior e último objetivo de uma empresa atuando em nosso sistema econômico atual?

O capital está disponível, o conhecimento divulgado e os problemas e necessidades, à nossa frente. Basta agora que um número grande de empresários assumam esse movimento,

inovem, transformem o microambiente onde estão inseridos e, assim, um dia atingiremos o tão desejado ciclo virtuoso de empreendedores que geram empresas sustentáveis, que recebem investimentos, dão lucro e retorno aos investidores e poderão investir em mais empresas, que também crescerão, gerarão lucro e assim por diante.

A mudança de paradigma e situação atual de pobreza, a falta de inclusão social e degradação ambiental mundial só serão reversíveis pela atuação de empreendedores e empresários que consigam construir negócios com a seguinte fórmula mágica: negócio + investimento = lucro + impacto positivo.

Daniel Ibri, sócio da GRID Investments, fundo de investimentos especializado em negócios diferenciados e inovadores



de investimento de impacto à procura de projetos e empresas que consigam conjugar sustentabilidade e lucro. Trata-se de um significativo crescimento de quase

20%, em relação a 2013. Os setores de microfinanças, serviços financeiros, energia, habitação, agricultura e saúde — enfatiza Ibrí — respondem por aproximadamente

75% dessa alocação, “sem contar outros estímulos e linhas de crédito oferecidos pelos governos de diversos países, inclusive o Brasil, por meio de programas do BNDES e incentivos fiscais, por exemplo”.

Na visão do sócio da GRID, o capital, portanto, existe e está aí para ser acessado por micro e pequenas empresas. O mais difícil é encontrar bons projetos, capazes de resultar simultaneamente em impacto e lucro, e bons empreendedores, que creem no que fazem, e não apenas seguem conceitos ou teorias para aproveitar o momento ou se mostrar bons perante a sociedade. “O Brasil ainda tem muito a aprender com o que já foi desenvolvido no restante do mundo, mas com a quantidade de capital disponível, a competência dos empreendedores e a quantidade de problemas sociais e ambientais enfrentados todos os dias, acredito que chegaremos lá”, complementa Ibrí.



CAMINHO DAS PEDRAS

Seis coisas importantes para saber

É preciso fomentar, o mais rapidamente possível, pequenos negócios inovadores e sustentáveis para, num futuro próximo, alavancar o crescimento econômico dos países. Embora represente quase sempre um obstáculo relevante para uma pequena empresa, a obtenção de financiamento é um passo crucial no processo de traduzir ideias sustentáveis em negócios significativos.

Para garantir o financiamento de uma ideia bem-sucedida, recomenda-se ao empreendedor pensar em seis pontos:

1. Assegure-se de que a ideia de seu negócio vai funcionar

Tenha uma boa ideia e um bom plano de negócios. Com isso, você poderá contar com o apoio de instituições que dão suporte às pequenas empresas e aceleradoras de negócios de empreendedorismo sustentável. Elas costumam oferecer orientação e treinamento.

Encontrar uma comunidade de apoio também é um passo importante para a construção de um negócio sustentável. Há eventos nacionais e internacionais que proporcionam oportunidades de networking com profissionais de ONGs, universidades, governo e empresas. Existem também grupos organizados para discutir e desenvolver temas como tecnologia limpa, empreendedorismo verde, energia renovável, novo urbanismo e desenvolvimento sustentável. Basta o empreendedor estar interessado.

2. Considere as opções de capital

Um desafio para as novas empresas é proteger o seu capital. Comece por administrar bem as expectativas. Não recorra ao investimento de risco como primeira opção, a menos que o seu negócio possa crescer muito rápido (como cinco ou dez vezes). Procure apoio do órgão do governo próximo à sua área de atuação ou de outras pessoas que já utilizaram este recurso com sucesso.

3. Explore as opções tradicionais de financiamento

Usar o recurso de instituições financeiras locais é uma opção viável. Para fazer um empréstimo, os financiadores precisam de garantias específicas que assegurem o retorno do investimento.

4. Não descarte fontes alternativas de financiamento

Existem fontes de financiamento adequadas para suas ideias de negócio que aceitam diferentes níveis de risco. Sempre leia todas as condições, especialmente as escritas em letras minúsculas. Além dos bancos particulares e governamentais, há as cooperativas de crédito, os fundos de investimento, as ONGs voltadas à concessão de crédito e as redes sociais de empréstimo (que conectam as pessoas diretamente para tomar emprestado e emprestar dinheiro online).

5. Como se aproximar de uma instituição financeira

Procure por instituições financeiras que possam oferecer um empréstimo ou financiamento que caiba no seu bolso. Faça simulações com diferentes prazos, converse com gerentes e verifique se a abertura da empresa pode prejudicar a sua capacidade de pagar as parcelas, além de deixar claras as garantias existentes. É necessário aprender alguns termos bancários, tais como proposta de valor, lucro líquido e lucratividade. Busque identificar o que os banqueiros enxergam como valor, pois pode ser diferente para as empresas com foco em sustentabilidade.

6. Considere a sua estratégia para buscar um empréstimo

Conheça o seu crédito atual — tanto pessoal como empresarial. Use um sistema de contabilidade para monitorar o fluxo de caixa. Construa um relacionamento de longo prazo com o banco. Lembre-se de que suas dívidas irão refletir sobre o seu negócio.

Fonte: Drew Tulchin, sócio-diretor da Social Enterprise Associates, em artigo de 2011 para o site americano *The Green Economy Post*.

FUNDOS SUSTENTÁVEIS NOS ESTADOS UNIDOS E UNIÃO EUROPEIA

Nos últimos anos, o capital de risco dos fundos de investimento para *start-ups* e pequenas empresas com potencial de crescimento tem sido direcionado para os chamados setores de “tecnologia limpa”. Nos Estados Unidos, em particular, os investidores costumam apoiar projetos nas áreas de energia limpa e transporte, embora outros, como o da reciclagem, também venham sendo beneficiados. Dados do **National Venture Capital**



PARA SABER MAIS

Perguntas essenciais

Complementando as recomendações de Drew Tulchin, extraímos do site do banco Santander o seguinte roteiro de cinco perguntas que o empreendedor deve se fazer antes de requisitar um financiamento: 1) Para que preciso do empréstimo? 2) De quanto preciso? 3) Como vou pagar? 4) Há formas de me autofinanciar (antecipar recursos de clientes, negociar prazos mais dilatados com fornecedores e mais curtos com clientes)? 5) Que tipo de financiamento é o mais adequado?



Association atestam um aumento notável no montante de investimento de capital de risco em tecnologia limpa nos EUA: de US\$ 628 milhões (2005) para US\$ 4,7 bilhões (2011). Os valores cresceram mesmo em meio à importante crise econômica global iniciada naquele país.

O mesmo capital de risco, hoje muito sensível às questões de sustentabilidade, tem sido importante fonte de financiamento também para novas e jovens empresas na União Europeia. No *Fórum Europeu sobre EcoInovação*, realizado em Lisboa, em 2012, Georgios Floros, da direção geral da **Comissão Europeia para**

Assuntos Econômicos e Financeiros, alegou que os fundos de capital de risco criados na União Europeia cresceram, entre 2008 e 2011, em € 17,8 bilhões. Esse dinheiro abastece a pesquisa de novas ideias, o financiamento de novas empresas que as comercializam e, posteriormente, o suporte de apoio à sua expansão.

O capital de risco serve também como opção para o investimento público, especialmente em momentos nos quais os governos precisam otimizar seus orçamentos. Segundo Floros, o investimento da UE ajudou a alavancar cerca de € 2,1 bilhões em capital de risco em geral, ou

seja, estimulando o investimento privado a crescer 5,5 vezes, o que pode beneficiar empresas inovadoras de pequeno e médio porte, com elevado potencial de crescimento. Aproximadamente 28% do total de investimentos integraram os fundos especializados em ecoinovação.

De acordo com Philippe Durieux, CEO da **Sopartec**, organização ligada à **Universidade Católica de Louvain**, na Bélgica — cuja missão é transferir tecnologias que beneficiem a sociedade e tratar de questões sociais e desafios ambientais —, os fundos de capital de risco europeus levam em conta três questões principais na

hora de investir numa ideia potencial de ecoinovação: forte propriedade intelectual, capacidade de atender a uma grande demanda de mercado e confiança na equipe de gestão.

No *II Seminário Internacional de Sustentabilidade Empresarial*, promovido este ano pela **Cemig** e pela **Apimec MG** (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento em Mercado de Capitais), Blanca Vega, da canadense **Sustainalytics** — líder mundial em pesquisa e análise de sustentabilidade para investidores de todo o mundo —, afirmou que as análises de sustentabilidade são consideradas indispensáveis pela



Divulgação

CARLOS NOMOTO

DIRETOR DE SUSTENTABILIDADE DO BANCO SANTANDER

“Nas grandes empresas, a sustentabilidade é um tema presente e em constante desenvolvimento. Existe, porém, um *gap*: a cadeia de valor, onde se encontra um grande número de pequenas e médias empresas. Na rede de fornecedores há espaço e oportunidade para o desenvolvimento de diversos temas, como eficiência energética e hídrica, gestão de resíduos, segurança e saúde, gestão da empresa, orientação financeira e produção e construção sustentáveis. Ao inserir esses temas em seus procedimentos, as empresas vão mitigar riscos e melhorar seus produtos e serviços. O Santander, por sua vez, ao assessorar e dar suporte à cadeia, também colabora para que as pequenas empresas consigam atender às exigências de sustentabilidade nos negócios.”



maioria dos fundos de pensão e fundos de investimento na Europa. Elas extrapolam o universo das bolsas de valores, compreendendo também os países onde se situam, pois os investidores europeus sabem que as empresas podem ser bastante afetadas por políticas e regulações governamentais, e práticas relativas a meio ambiente e mudanças climáticas, relações trabalhistas, cadeia de suprimentos, entre outros fatores.

FUNDOS SUSTENTÁVEIS NO BRASIL

Há uma oferta considerável de produtos financeiros voltados à sustentabilidade para os pequenos negócios no Brasil. Isso foi o que constatou levantamento realizado em 2012 pelo **Sebrae** (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

Empresas.) Cerca de 69% dos bancos com carteira mercantil, 16 agências de fomento, três bancos estaduais de desenvolvimento e o BNDES possuem relacionamento comercial com os pequenos negócios. O estudo lista também nove instituições com linhas de crédito específicas para programas de sustentabilidade ambiental — no caso dos pequenos negócios, elas são diversificadas e acompanham as demandas de cada região do país.

Apesar da maior disponibilidade de linha de crédito sustentável para os pequenos nos últimos anos, o estudo do Sebrae conclui que, até 2012, elas ainda estavam restritas a bancos públicos federais e agências estaduais de fomento, e que a entrada dos bancos privados neste

segmento mostrava-se tímida e limitada a algumas instituições. Tem-se observado, especialmente nos últimos dois anos, um aumento da oferta entre os privados.

Primeiro fundo sustentável do mercado brasileiro, o *Ethical*, criado pelo **ABN Amro**, em 2001, e hoje administrado pelo **Santander**, acumula um rendimento quase 20% superior ao do Ibovespa, resultado exclusivamente de ações de empresas que cuidam do planeta. Ele aposta na correlação, cada vez mais valorizada, entre sustentabilidade e rentabilidade. “A premissa do investimento é que sustentabilidade gera valor com o tempo. E as empresas com as melhores práticas terão desempenho superior ao do mercado”, diz Pedro Villani, superintendente de Gestão de Fundos Socioambientais da **Santander Asset Management**.

Em uma recente revisão de suas políticas operacionais, o **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social** (BNDES) destaca a prioridade ao investimento, competitividade e sustentabilidade socioambiental, além de ampliar acesso às micro, pequenas e médias empresas (MPME). As regras — que estão no site da instituição desde fevereiro — aumentam o campo para o financiamento privado, tornando-o mais simples e eficiente.

Comprova a nova prioridade conferida ao setor o fato de que os financiamentos do BNDES às empresas de menor porte podem chegar a até 90% do custo do projeto. As novas políticas criam condições especiais para as micro e pequenas empresas nas linhas do produto *BNDES Automático*, como receber reembolso de investimentos já realizados. Para tanto, o projeto de investimento precisa estar concluído em até 12 meses anteriores à data de entrada da solicitação de financiamento no Banco.

Já o *Cartão BNDES* é um crédito rotativo e pré-aprovado, destinado ao financiamento de investimentos e aquisição de produtos credenciados e serviços de eficiência energética e redução de impacto ambiental. Também voltado às MPME de controle nacional, consiste num crédito pré-aprovado de até R\$ 1 milhão.



NO RADAR

Um banco para pequenos e jovens empreendedores

A Associação de Crédito ao Empreendedor Pérola é um “banco” diferente. Criado em 2009 como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), portanto sem fins lucrativos, dedica-se por missão a conceder crédito aos que mais necessitam, especialmente jovens empreendedores que não conseguiriam empréstimo nos bancos tradicionais, devido às inúmeras exigências e condições de garantias. Ao fornecer crédito, o Pérola não só contribui para o aumento de renda dos empreendedores, mas propicia o desenvolvimento social de toda a comunidade atendida.

Para criar o Pérola, a jovem Alessandra França tomou como inspiração o **Grameen Bank**, experiência de microcrédito idealizada por Muhammad Yunus, em Bangladesh. Antes de dedicar-se exclusivamente ao Banco, Alessandra era a principal líder do **Projeto Pérola**, uma associação sem fins lucrativos com atuação em Sorocaba (SP) e outras seis cidades da região, que trabalhava para desenvolver a consciência protagonista dos jovens nas comunidades assistidas. Em sete anos de trabalho na organização, ela percebeu que muitos jovens, sobretudo os de famílias de baixa renda, mesmo munidos de muita vontade

e espírito empreendedor, não tinham acesso aos serviços financeiros tradicionais, como as linhas de crédito.

O Banco Pérola começou a nascer na **Artemisia**, organização internacional que apoia o desenvolvimento de ideias inovadoras para diminuir as desigualdades sociais. Após um processo de capacitação nessa organização, o projeto de Alessandra tomou forma. De 200 inscritos, o seu plano de negócios ficou entre os cinco premiados pela organização. E assim, com o valor em dinheiro recebido, ela conseguiu iniciar as operações do seu banco de microcrédito.

Atualmente, o principal produto do Pérola é o Microcrédito Produtivo Orientado. Por meio dele, os empreendedores beneficiários contam com a consultoria dos agentes de oportunidades, pessoas capacitadas para orientá-los em todas as etapas do empreendimento e, assim, reduzir de forma significativa os riscos do negócio e, conseqüentemente, propiciar a geração de renda. O Banco ainda oferece mais dois produtos: Antecipação de Recebíveis e Capital de Giro, e Crédito Individual. Os empréstimos concedidos pelo Pérola já somam quase R\$ 3 milhões.

Mais informações: www.bancoperola.org.br



Dez perguntas úteis para quem procura financiamento

Em seu livro *O Novo Manual de Negócios Sustentáveis* (Ed. Publifolha), Roberto Smeraldi cita Darryl Kirsh, especialista em *venture capital* canadense, segundo o qual “fazer um plano de negócios é um exercício de reflexão essencial ao sucesso do empreendimento e nenhum investidor sério vai apostar em quem não fez esse exercício”. Para Smeraldi, o empreendedor deve se colocar no lugar do investidor, fazendo-se um conjunto de perguntas das quais selecionamos dez. São elas:

1. Qual é o seu produto ou serviço?

A definição do produto/serviço, seu conceito, preço, qualidade e diferenciais ajudam a compreender as motivações do consumidor que poderá querer adquiri-lo.

2. Qual é o seu objetivo?

Esta questão busca identificar a motivação do empreendedor para compreendê-lo. Com frequência, quem aposta em negócios sustentáveis tem um perfil bastante peculiar e incorpora as preocupações éticas em seu cotidiano. É muito importante ter clareza e objetividade das metas de negócio, definir qual será o investimento e a participação pessoal no negócio.

3. Como descrever seu negócio em uma única frase?

É fundamental comunicar o projeto de forma sintética. Imagine-se tendo de explicar o empreendimento numa breve conversa de elevador.

4. Você possui folhas de dados, folhetos, diagramas, fotos, press releases e outros documentos sobre o seu produto ou serviço?

São materiais fundamentais para a apresentação do projeto aos investidores e outros stakeholders. Eles precisam ser sintéticos e objetivos, pois assim darão credibilidade ao produto/serviço.

5. Você pode listar três benefícios que só o seu produto ou serviço tem? Qual é o seu diferencial em relação à concorrência?

Devem-se apresentar os benefícios do produto em relação aos concorrentes e/ou substitutos. Por exemplo, produtos orgânicos já saem para o mercado com vantagens sobre produtos convencionais, na medida em que o consumidor tem se mostrado cada vez mais informado e exigente.

6. Qual é a principal aplicação de seu produto?

Esta informação é essencial para o empreendedor definir como pretende “atacar” o mercado. Por exemplo: no caso de uma pousada, o serviço será vendido diretamente ao turista ou por meio de agências? Somente no Brasil ou também no exterior? O empreendedor não deve se limitar a um único nicho de mercado, mas diversificar seus alvos, sempre que possível.

7. Qual é o seu mercado-alvo?

O produto ou serviço será comercializado no varejo ou no atacado? Será vendido a indústrias ou ao consumidor final?

8. Qual é a sua estratégia de preço em relação a seus concorrentes?

Para estabelecer uma estratégia de preços, é fundamental conhecer muito bem o seu público, os seus concorrentes e o seu produto. É fundamental ser transparente e mostrar como a sustentabilidade de longo prazo de seu negócio se reflete nos custos e, em decorrência disso, nos preços a serem praticados.

9. Quais impactos (negativos e positivos) o empreendimento, seus produtos e processos produtivos podem exercer sobre o meio ambiente e a sociedade?

Para auxiliar no processo de tomada de decisão, antes da avaliação econômico-financeira do projeto, devem-se estabelecer os procedimentos de avaliação socioambiental e identificar os indicadores de sustentabilidade aplicáveis ao projeto e necessários ao monitoramento do seu desempenho.

10. Quais são os principais stakeholders do empreendimento?

Um bom exercício é tentar mapear seus stakeholders, ou seja, os públicos que podem estar interessados ou envolvidos, direta ou indiretamente, na cadeia de produção, incluindo compras, financiamento, vendas e impactos. O objetivo é enriquecer o processo de tomada de decisão por meio do envolvimento ativo dos atores relevantes no processo de formulação, implementação e monitoramento do projeto.

Fonte: *O Novo Manual de Negócios Sustentáveis* (Ed. Publifolha/2009), de Roberto Smeraldi.

As empresas com serviços nas áreas de eficiência energética podem procurar o BNDES para se tornar fornecedoras dos serviços, o que abre também uma nova oportunidade para captar clientes.

OPORTUNIDADES NA FINEP

Recursos públicos voltados à sustentabilidade também estão disponíveis na **Finep** (Financiadora de Estudos e Projetos), empresa pública de fomento à inovação em empresas e universidades ligada ao

Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Segundo o seu presidente, Glauco Arbix, os financiamentos deverão alcançar R\$ 10 bilhões, em 2014, quase o dobro em relação a 2013, quando foram disponibilizados R\$ 6,3 bilhões. A estimativa se baseia no desempenho do *Plano Inova Empresa*, lançado há um ano pela presidenta Dilma Rousseff, com orçamento de R\$ 32,9 bilhões, R\$ 25 bilhões dos quais provenientes de recursos da Finep e do BNDES.

Empresas dos mais variados portes podem requisitar recursos do programa *Brasil Sustentável* para financiar a inovação com foco em sustentabilidade. As estratégias de financiamento variam desde o aporte financeiro direto até a compra de participação societária (*private equity*) em organizações com perfil inovador. O apoio da Finep abrange todas as etapas e dimensões do ciclo de desenvolvimento científico e tecnológico: pesquisa básica, pesquisa aplicada, melhoria

e desenvolvimento de produtos, serviços e processos. Inclui, ainda, a incubação de empresas de base tecnológica, a implantação de parques tecnológicos, a estruturação e consolidação dos processos de pesquisa e o desenvolvimento de mercados.

Um exemplo de projeto apoiado pela Finep é a **Associação dos Trabalhadores Agroextrativistas da Ilha das Cinzas** (Ataic), do Pará, que, em 2011, ganhou um prêmio em inovação social concedido pela organização. A Ataic investiu em melhorias de suas técnicas de pesca a



Divulgação

DENISE HILLS
SUPERINTENDENTE DE
SUSTENTABILIDADE
DO ITAÚ UNIBANCO

“No microcrédito, realizamos uma avaliação que considera o uso responsável do dinheiro, avaliando a capacidade de pagamento, capital e os efeitos que a concessão pode causar para o empreendedor e a comunidade. Além disso, a partir deste ano, oferecemos a modalidade de financiamento de projetos ambientais no programa Ecomudança, para projetos que visam à redução de emissões de gases de efeito estufa desenvolvidos por pequenas empresas. Contamos também com dois programas inovadores: o Projeto Mulher Empreendedora, em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e com a International Finance Corporation (IFC); e o Projeto Visão de Sucesso, em conjunto com a Endeavor Brasil e o BID, que visa capacitar empreendedores que atuam com produtos e serviços voltados para a população de baixa renda.”



partir de estudos realizados em parceria com uma ONG da região — novos processos e equipamentos melhoraram a qualidade ambiental local, além de agregar valor ao produto.

A INTERAÇÃO COM OS BANCOS PRIVADOS

Bancos privados, como o **Santander** e o **Itaú**, têm se envolvido com iniciativas relacionadas à sustentabilidade para micro e pequenas empresas, adotando critérios socioambientais nos processos de concessão de crédito e financiamento, que incluem desde questões ligadas à redução de emissões até a inclusão financeira. As relações se baseiam na premissa do ganha-ganha. Quanto mais sustentável for a pequena empresa, isto é, quanto mais estiver atenta às demandas socioambientais e quanto melhor a sua governança, menor o risco e maiores as chances de aumento do seu crédito, de sua sobrevivência e do seu crescimento ao longo do

tempo. Como empresas sustentáveis interessam também aos bancos como clientes, eles têm se dedicado não só a identificá-las mas também a apoiá-las em sua estruturação e desenvolvimento.

Um exemplo ilustrativo é o da comerciante Cheila, que não apenas usou o dinheiro para expandir sua venda de frutas e legumes como também teve um acompanhamento do banco para melhorar a gestão e repensar hábitos de consumo. Hoje, além de reciclar papelão e outros materiais de sua loja, ela também investiu em equipamentos mais eficientes, reduzindo o consumo de água e energia. “O pessoal do microcrédito também me orientou a economizar água, trocar as lâmpadas comuns por fluorescentes e substituir geladeiras e freezers velhos. Economizo dinheiro, energia e também contribuo para o meio ambiente”, conta Cheila no relatório do Santander.



A sustentabilidade e a relação dos fundos de *private equity* e *venture capital*

De uns tempos para cá, ao ouvir os termos “capital de risco” e “sustentabilidade”, a maioria dos interlocutores imediatamente associa a projetos empresariais que utilizam a energia considerada “correta”, como a eólica, ou ao reaproveitamento do material já existente ou ainda a sistemas que utilizam pouca água. Como esse e muitos insumos não são infinitos e se tornam cada vez mais preciosos, a aplicação de medidas de ecoeficiência faz com que se tenha uma visão dessas empresas de “empreendimentos sustentáveis”.

Existe no Brasil, atualmente, uma gama de empreendimentos que se encontram na *new ventures*. É lógico que todos são relevantes — principalmente se desejamos que os nossos descendentes tenham um planeta para viver. Mas será que um investimento de risco com o conceito da responsabilidade sustentável significa apostar, no bom sentido da palavra, somente em empresas dessa natureza?

As chances de o investimento ser eficiente começam no nascimento. O negócio já deve nascer com conceitos sustentáveis, isto é, as questões socioeconômicas devem ser consideradas desde o plano de negócio, pois nelas se encontram as ambientais — independentemente da atividade econômica. E isso vale tanto para o *private equity* quanto para o *venture capital*, mesmo que os investimentos dessa natureza ainda não sejam os desejáveis para uma economia de mercado.

Para exemplificar: imaginemos que, quando a AIG Capital Partners desembolsou US\$ 26 milhões por 12,5% da Gol Linhas Aéreas, em fevereiro de 2003, os analistas tivessem utilizado toda e qualquer avaliação socioeconômica para estruturar

este *private equity*. No meu entender, a utilização de critérios de sustentabilidade ampliará as margens de ganho para os investidores de fundos de capital de risco.

A AbvCap (Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital) deveria aprofundar os estudos sobre o impacto

“Assim que ocorrer a estabilidade econômica internacional, o Brasil será uma janela de oportunidades. Mesmo após a Copa do Mundo e a Olimpíada, ainda haverá muito a se fazer neste país. Com isso, teremos uma forte safra de novas aberturas de capital na Bolsa — os conhecidos IPOs.”

da questão da sustentabilidade das empresas investidas ou ainda a estruturação de mecanismos que possibilitem a implantação de conceitos sustentáveis nas empresas, principalmente no caso do *venture capital*. O objetivo não é ser

“bonzinho” para com a sociedade — isso pode ser consequência. A intenção, na verdade, é pura e genuinamente capitalista, ou seja, oferecer o maior retorno para os investidores no momento da retirada do empreendimento. Até porque, no cenário do retorno à estabilidade econômica, a prática sustentável amplia sua relevância, visto que o próprio capitalismo enfrenta um processo de reciclagem — comum em momentos de crises extremas — e, desta vez, provavelmente, a prática permanente da sustentabilidade se tornará uma realidade de sobrevivência no mercado.

LEGISLAÇÕES

As questões socioeconomicamente responsáveis que levam a um empreendimento sustentável, em todos os sentidos, deveriam fazer parte das legislações para o empreendedor e o capital de risco, como a instrução CVM 209 e suas atualizações, que poderiam apresentar conceitos de sustentabilidade para constituição e funcionamento dos fundos mútuos de investimento em empresas emergentes; ou, ainda, a Lei nº 9.841/99, complementada pelas leis 123/2006 e 139/2011, que dispõe de tratamento jurídico diferenciado e favorecido para microempresas e empresas de pequeno porte, o que poderia indicar contrapartidas de práticas sustentáveis, como governança corporativa mais ampliada.

Filosoficamente, pode-se pensar: é tudo muito bonito, mas como, afinal, deve proceder uma empresa sustentável que receberá os aportes para garantir ao investidor de capital de risco uma rentabilidade superior? O que vem sendo aplicado com bom êxito em companhias

abertas pode ser utilizado nos fundos de *private equity* e *venture capital*, como a própria governança corporativa.

E isso independe de ser, por exemplo, uma editora de controle familiar ou uma empresa de transporte aéreo. Todos os princípios podem ser colocados em prática, o que significa atuar com sustentabilidade. Vamos a alguns exemplos: o tamanho da empresa não determina a presença ou ausência de um tratamento de respeito aos seres humanos que nela trabalham. E, se ela respeita seus profissionais, o respeito à comunidade do entorno é consequência. O mesmo se aplica ao meio ambiente, independente da atividade-fim do empreendimento; afinal, a interação é inerente.

A empresa pode organizar, desde o início das operações, as informações relacionadas à região onde tudo começou e desenvolver uma interface entre a evolução dos negócios com os lugares em que se instalou. Essa ação mostra respeito pela cultura, o ambiente e as pessoas que, direta ou indiretamente, se relacionam com o negócio. No momento de um IPO (oferta inicial de ações) ou até da venda para um investidor estratégico, a empresa estará madura tanto econômica como socialmente. Ou seja, sustentavelmente.

AMADURECIMENTO

Muitos devem pensar que essa questão pode ser deixada em uma geladeira e ser retirada dali somente depois que sair do investimento, já que sustentabilidade não é uma condição que pode ser implantada e desenvolvida do dia para a noite. Realmente, é provável que, para a empresa atingi-la, demore mais do que o tempo de um amadurecimento financeiro. Mas,

“É importante refletir sobre instrumentos utilizados por algumas companhias, antes da abertura de capital: o *private equity* — investimentos em empresas emergentes — e o *venture capital* — investimentos iniciais nas companhias em fase embrionária.”

nesse caso, é bom lembrar que o ganho irá para outro investidor. Ora, então por que não planejar o investimento de capital de risco levando em consideração a sustentabilidade e, assim, correr menos risco de perder rendimento?

Existe uma máxima no capital de risco que afirma: de cada dez empreendimentos, um dá resultado e, além de pagar todo o investimento, dá ótimo retorno. Ouso dizer que isso se altera, com a utilização dos conceitos de sustentabilidade, para algo como: de cada dez empreendimentos, cinco, seis ou sete dão resultados muito além do esperado.

E por que isso não é forte no Brasil? Talvez devido a confusões conceituais. Afinal, o investimento em negócios sustentáveis

não cabe apenas para empresas com projetos e resultados ecoeficientes; mas, sim, pode ser utilizado para todo e qualquer empreendimento. Aliás, um dos primeiros fundos dessa natureza, administrado pela A2R, utilizou o primeiro conceito de negócio sustentável e malogrou.

É certo que temos de tirar muitas lições dessa experiência; mas também não podemos jogar a cesta de maçãs fora somente porque uma delas não está boa. O certo é verificar por que essa fruta apodreceu e se desfazer dela, não da cesta.

Para terminar, faço novamente um chamado para que a AbvCap desenvolva — junto com Finep (Financiadora de Estudos e Projetos), BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), GVces (Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV), GRI (Global Reporting Initiative), IIRC (International Integrated Reporting Council), PRI (Principles for Responsible Investment) e outras entidades que trabalham com a temática, além de congêneres estrangeiras, como APCRI (Associação Portuguesa de Capital de Risco e de Desenvolvimento), e entidades na África, como o próprio governo de Moçambique — uma política de investimento de capital de risco com critérios de sustentabilidade.

E, ainda: investidores de capital de risco, por favor, incorporem em suas análises de longo prazo a sustentabilidade. É inevitável e livre de arrependimentos. ■

Roberto Gonzalez é diretor da TMG Estratégia, membro do Conselho do Fundo Ethical do Santander Asset Management, professor de Governança Corporativa e Sustentabilidade em cursos de pós-graduação e graduação na Fipecafi, Ibmecc, Trevisan Escola de Negócios e USCS. Autor do livro *Governança Corporativa – O poder de transformação das empresas*.



Roteiro para autoavaliação

Como de praxe nos estudos do **NEXT**, apresentamos a seguir um roteiro de perguntas que podem ajudar o leitor a estudar, analisar e sintetizar os achados de cada uma das oito tendências de sustentabilidade identificadas para pequenas e microempresas. É uma forma de orientar a leitura, para que se extraia o máximo proveito dos conteúdos.

Você encontrará informações para as respostas nos textos de cada tendência. Mas sugiro que, antes, procure respondê-las usando a sua própria vivência para só depois confrontar suas reflexões com os dados da pesquisa.

As perguntas, tanto para a resposta **SIM** quanto para a **NÃO**, têm o objetivo de provocar reflexões úteis e aplicáveis à sua realidade, razão pela qual recomenda-se detalhar ao máximo as respostas, escrevendo-as num caderno de anotações, para posterior análise. Sempre que a resposta for **NÃO**, consulte o texto da tendência, leia a opinião de especialistas, avalie os *cases* indicados e veja se o teor da tendência se aplica ao seu negócio em específico.

TENDÊNCIA 1: PLANO DE NEGÓCIO

A sustentabilidade está incorporada ao plano de negócio de sua empresa como uma proposição de valor?



Se **SIM**, sua empresa tem uma visão clara sobre o que significa o conceito de sustentabilidade para o seu negócio? Conhece os desafios relacionados ao tema? Identifica os ganhos que pode ter? Tem uma proposta clara de atuação de conhecimento de todos os públicos de interesse? Eles foram consultados e suas opiniões levadas

em conta? Os colaboradores, de todos os níveis, sabem o que precisam fazer para atingir objetivos específicos? Eles têm responsabilidades e metas a cumprir? A empresa busca inspiração em experiências bem-sucedidas? Procura ajuda especializada para aprender mais? Você, como dono da empresa, está pessoalmente envolvido com a execução da estratégia de sustentabilidade? Escolheu colaboradores para serem porta-vozes e advogados do tema? Já começou a mudar práticas? Sabe aonde quer chegar e qual o passo a seguir? Já consegue associar sustentabilidade a ganhos de eficiência e lucros? Está monitorando a evolução do tema com base em objetivos alcançáveis e métricas específicas? A sua empresa tem produtos/serviços sustentáveis? Ou ela pretende mudar os seus processos para que sejam mais sustentáveis?



Se **NÃO**, que obstáculos estão impedindo o avanço? Falta informação sobre os benefícios do conceito? Falta valoração adequada? A visão está excessivamente focada no curto prazo e nas questões de sobrevivência? Persiste a ideia de que sustentabilidade representa desvio de foco? Falta planejamento? Falta algum tipo de motivação externa, como, por exemplo, cobrança de compradores de serviços/produtos?

TENDÊNCIA 2: INOVAÇÃO

A sustentabilidade representa um fator de inovação em sua empresa?



Se **SIM**, sua empresa inova em produtos ou processos? Faz inovação incremental, radical ou disruptiva? Para criar vantagem competitiva ou para atender a uma pressão do cliente? Usa os públicos de interesse

como fonte de ideias? Incentiva colaboradores a sugerir ideias? Cria ambiente que estimula a criatividade e a colaboração? Premia boas ideias?



Se **NÃO**, o que está faltando para tanto? Demanda de clientes? Visão de redução de riscos? Noção clara de oportunidades? Pressão de compradores da cadeia de valor? Recursos financeiros e humanos? Faltam capacidades internas? Não tem convicção do potencial de inovação da sustentabilidade para o seu negócio? Acha que é complexo, custoso e não compatível com o seu negócio?

TENDÊNCIA 3: NOVOS NEGÓCIOS, NOVOS MERCADOS

Sua empresa pode se apropriar da sustentabilidade para aproveitar uma oportunidade de negócio?



Se **SIM**, como ela pode se beneficiar de tendências como as de alimentação saudável, maior consciência socioambiental dos consumidores, valorização da importância do ambiente comunitário, frustrações com o trabalho e a rotina, ascensão dos *presumers*, hora dos produtos que retribuem, transparência radical, negócios na base da pirâmide e novas políticas públicas? (recomendo ler com atenção a descrição de cada um desses itens na Tendência 3.) Há outras tendências aqui não mencionadas que podem servir como oportunidades de negócio sustentável para sua empresa?



Se **NÃO**, o que a impede de fazê-lo? Visão limitadora do produto ou serviço? Falta de informação? Falta de valoração adequada do conceito? Receio do risco? Escassez de recursos para investimento?

TENDÊNCIA 4: COLABORAÇÃO

Sua empresa atua em sistema de colaboração com outras empresas visando tornar-se mais competitiva?



Se **SIM**, o faz para obter redução de custos e economia de escala via compartilhamento de soluções? Para somar capacidades? Para expandir mercado? Sua empresa participa de um *cluster* que atende as necessidades socioambientais de um grande cliente? No processo, contou com uma organização de suporte? Escolheu inicialmente um grupo pequeno de parceiros com o mesmo propósito e a mesma motivação? Dispôs-se a conciliar interesses particulares com os interesses de um grupo? Traçou metas claras? Obteve ou está obtendo os resultados de negócio esperados? Existe confiança em relação aos parceiros?



Se **NÃO**, quais são as barreiras? Desconhecimento sobre os benefícios dessa forma de abordagem? Receio de ser o elo mais fraco de uma relação entre desiguais? Falta de oportunidade? Dificuldade de encontrar parceiros que compartilhem os mesmos valores e propósitos? Não se sente apta a iniciar o processo sem ajuda técnica? Está muito centrada no desafio da sobrevivência?

TENDÊNCIA 5: CADEIA DE VALOR

Se a sua empresa participa de uma cadeia de valor de uma grande empresa, a sustentabilidade é vista como uma vantagem competitiva?



Se **SIM**, sua empresa apenas reage adequando-se à política de sustentabilidade do grande comprador ou procura ser proativa com melhorias de processos e soluções? Age

para não perder negócios ou para expandir oportunidades de negócios? Implantou processo de certificação? Atende a um código de conduta? Teve o apoio técnico da empresa líder da cadeia de valor ou de alguma organização contratada por ela? Teve um prazo razoável para ajustar-se aos requisitos de sustentabilidade exigidos pelo grande comprador? Se não cumprir, corre o risco de perder o contrato? Existe monitoramento regular (reuniões e auditorias) por parte da empresa que está no topo da cadeia de valor? A empresa sente-se confortável nesse processo?



Se **NÃO**, quais os obstáculos? Falta de capacidade de gestão? Escassez de recursos para investimento em readequações técnicas/tecnológicas? Existe a visão de que é um processo complexo e custoso? Falta de conhecimento técnico? Receio de não ter “pernas” para levar adiante as mudanças?

TENDÊNCIA 6: LIDERANÇA

Você se considera um líder sustentável?



Se **SIM**, quais características admite possuir? Tem visão de longo prazo na hora de tomar decisões? Estuda com alguma regularidade os temas ligados à sustentabilidade? Integra os valores de sustentabilidade nas decisões básicas de negócio? Tem um compromisso pessoal com o tema? Estabelece metas de sustentabilidade inspiradoras e mobiliza os colaboradores em torno delas? Acredita em — e pratica — valores como ética, transparência, diversidade, respeito ao outro e respeito ao meio ambiente? Exercita um olhar sistêmico e pratica a noção de interdependência entre negócio, sociedade e meio ambiente?

Tem coragem para enfrentar os dilemas e resiliência para seguir em frente com as mudanças? Enxerga a sustentabilidade pela ótica da oportunidade, identifica os grandes temas e os coloca no centro dos negócios de um modo inovador? Educa outros líderes para a sustentabilidade?



Se **NÃO**, como pode fazer para desenvolver tais capacidades e competências?

TENDÊNCIA 7: DIVERSIDADE

A sua empresa promove a diversidade?



Se **SIM**, como ela faz? Dando preferência à contratação de pessoas ligadas aos grupos chamados de minorias (negros, mulheres, jovens, pessoas de baixa renda e com deficiência)? Desenvolvendo produtos ou serviços mais inclusivos para consumidores na base da pirâmide?



Se **NÃO**, como ela pode atuar nesse tema? (veja mais em Tendência 7)

TENDÊNCIA 8: FINANCIAMENTO

Sua empresa utiliza ou utilizou financiamento para se tornar mais sustentável?



Se **SIM** ou se **NÃO**, analise na Tendência 8 as oportunidades em fundos de investimento nacionais e internacionais, bancos públicos, bancos privados e agência públicas de financiamento. E também veja as recomendações básicas na hora de recorrer a um investidor.

Ricardo Voltolini é diretor-presidente de Ideia Sustentável: Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade, idealizador da Plataforma Liderança Sustentável e autor de *Conversas com Líderes Sustentáveis* (Senac-SP/2011) e *Escolas de Líderes Sustentáveis* (Elsevier/2014).



Podem os pequenos negócios surfar nas grandes tendências?

Estou genuinamente animado com o **NEXT** – Observatório de Tendências em Sustentabilidade da **Ideia Sustentável**. Ao mesmo tempo, observo que perceber o que acontece no acelerado mundo da sustentabilidade é uma tarefa desafiadora — agora ainda maior, com as oportunidades e soluções possíveis crescendo a taxas exponenciais.

Fui obrigado a me lembrar desse fato por ser coautor de um novo livro, em parceria com Jochen Zeitz, antigo CEO da marca de artigos esportivos alemã PUMA, agora vice-presidente do *The B Team* (O Time B), juntamente com *sir* Richard Branson, do grupo Virgin. Enquanto o *The B Team* vem mobilizando grandes empresas — assim como grandes líderes, como o cofundador da Natura, Guilherme Leal — para conduzir uma agenda para a mudança, também existe um “apetite” de engajar o mundo dos pequenos e médios negócios.

O estudo de **Ideia Sustentável** foca, enquanto isso, micro e pequenas empresas (MPE), com receitas anuais de até R\$ 1,2 milhão. Então, será interessante podermos desenvolver, no futuro, um alinhamento mais próximo entre o *The B Team* e o **NEXT**.

No novo livro, cuja versão em inglês será lançada em setembro, focamos 10 tendências-chave, priorizadas pelos CEOs participantes, a equipe e uma rede de conselheiros, membros do *The B Team*. É interessante notar que nossas 10 tendências são altamente compatíveis com as oito tendências apontadas pelo **NEXT**. Segue, portanto, uma breve análise sobre os desafios em sustentabilidade para pequenas e microempresas — que se conectam

com o trabalho que estamos realizando no gigantesco e ainda invisível mundo do chamado capital corporativo de risco.

1 INTEGRAR SUSTENTABILIDADE AO PLANO DE NEGÓCIOS

As teorias sobre sustentabilidade corporativa têm evoluído ao longo do tempo. Mas ainda existem áreas nas quais elas não são claras, mesmo nas grandes empresas, com uma escala maior de problemas. Integrar os temas da sustentabilidade nos planos de negócios das pequenas empresas é geralmente difícil, e não somente porque muitas delas colocam a sustentabilidade numa agenda paralela de suas prioridades de negócios.

Mas a pressão está aumentando em regiões onde se concentram os maiores problemas, como na China, com a monstruosidade de sua qualidade do ar,

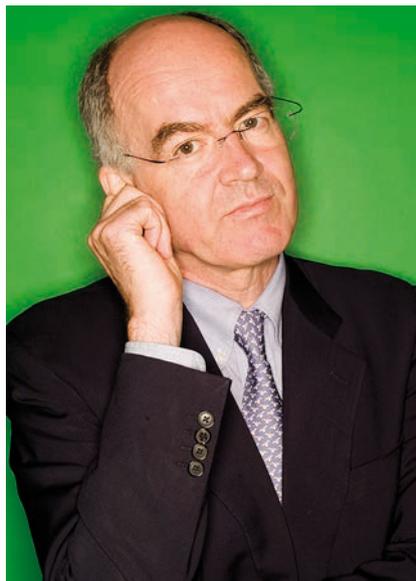
e em lugares como Índia e Brasil, em que as questões como a disponibilidade de água potável são preocupações crescentes, inclusive nas cadeias de produção de grandes empresas, que possuem marcas importantes e suas reputações para proteger.

2 SUSTENTABILIDADE COMO FATOR DE INOVAÇÃO

Pessoas inovadoras são motivadas — e habilitadas — por muitos fatores. Acrescentar a sustentabilidade à mistura não garante sucesso; pelo contrário: se introduzida da maneira errada, pode até mesmo conduzir a empresa para fora de sua rota. A chave encontrada por muitas grandes organizações é trabalhar nos problemas mais significativos, em particular os financeiramente materiais.

Uma ótima maneira de fazer isso é engajar os stakeholders da empresa. Geralmente, também, esse tipo de trabalho pode ser feito em parceria, por meio de redes dentro do próprio negócio e em colaboração com governos nacionais, prefeitos e administradores públicos.

Muito desse trabalho é tão simples quanto cuidar bem de seus clientes, colegas de trabalho e comunidade local, por exemplo. Mas, à medida que a escala de desafios — como as mudanças climáticas — cresce, então a necessidade de construir soluções mais coordenadas para a eficiência no uso de recursos também aumenta. Acertar esse aspecto dos negócios depende de encontrar maneiras para acessar as melhores práticas. Minha expectativa é que o **NEXT** seja capaz de realizar um importante papel nesse caso!



“Um de nossos desafios-chave é justamente gerar pesquisa de mercado atual que seja consistente e útil, e conhecimento que possa ‘equipar’ os líderes das MPE para resolver alguns de seus desafios.”

3 NOVOS NEGÓCIOS, NOVOS MERCADOS

À medida que cresce a pressão por negócios mais justos, mais eficientes e mais verdes, novos mercados estão evoluindo ao redor do mundo. No entanto, se olharmos para as avaliações mercadológicas e previsões que ajudariam a guiar as decisões das equipes de alta gerência, dificilmente encontraremos números — e, quando existem, são pouco confiáveis.

Da mesma forma que grandes indústrias ligadas ao petróleo, químicos e minérios são observadas de perto há anos, uma grande parte dos setores de serviços também começará a ser analisada. Estes incluem advogados, contabilistas, consultores e agências de análise de risco. Também se deve focar o mercado da indústria de pesquisa, que esteve à margem dessa discussão durante muito tempo. É importante engajá-la porque as informações e indicativos que ela produz ajudam a moldar o entendimento dos líderes de negócio sobre futuros riscos e oportunidades no mercado.

Um de nossos desafios-chave é justamente gerar pesquisa de mercado atual

que seja consistente e útil, e conhecimento que possa “equipar” os líderes das MPE para resolver alguns de seus desafios — bem como avaliar e aproveitar as oportunidades de mercado do amanhã. Mais uma vez, este deve ser um campo em que o NEXT pode atuar.

Outro interesse dos pequenos negócios é aprender com os inovadores e empreendedores sociais — e com aqueles que os financiam e os aconselham — como medir e valorar o progresso em relação às agendas ambientais, sociais e de governança. Essa é uma área na qual temos visto a participação crescente de instituições, como a Fundação Schwab, Fundação Skoll, Fundação Bill & Melinda Gates e o Fórum Econômico Mundial. Algumas escolas de negócios estão agora se envolvendo nesse espaço, o que também é bem-vindo.

4 O PODER DA VANTAGEM COLABORATIVA

Temos visto a emergência de uma gama de diferentes tipos de negócios desenhados para promover a colaboração entre os próprios negócios e entre negócios e comunidades que eles servem.

O movimento das cooperativas tem sido um dos exemplos mais óbvios dessa tendência. Se nos afastarmos um pouco, fica claro que a escala das cooperativas no mundo é enorme. Mesmo uma década atrás, em 2004, o relatório *GLOBAL 300* indicou que as maiores cooperativas no mundo já detinham ganhos de cerca de US\$ 1 trilhão. Hoje, elas ultrapassam um bilhão de membros pelo mundo e representam mais de 100 milhões de empregados.

Com a pressão da agenda da sustentabilidade em diferentes setores, a colaboração toma novas formas. Vemos grandes empresas começando a trabalhar com — e ajudando a evoluir — outras empresas-chave de suas cadeias de produção. E também novas e velhas redes adaptando-se à nova ordem e começando a priorizar aspectos das agendas das MPE. Algumas dessas iniciativas são defensivas, no sentido de proteger, por exemplo, postos

de trabalho e arrecadação de impostos. Mas existe um reconhecimento crescente de que muitas das inovações cruciais do amanhã virão de empresas pequenas das quais nunca ninguém ouviu falar. Portanto, não se trata somente de uma questão de proteger os interesses dos “jogadores menores” porque eles simplesmente são pequenos, mas de ajudá-los a inovar e a se engajar em grandes desafios do futuro — ocupando espaços e aproveitando oportunidades relevantes.

5 SUSTENTABILIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA NA CADEIA DE VALOR

Muito se tem escrito sobre esse tema e a realização da sustentabilidade pela cadeia de produção. Mas se isso parece realmente fácil ou óbvio, deveríamos observar mais progresso do que vemos hoje. O objetivo, aqui, deve ser colaborar com iniciativas e plataformas já existentes no apoio à adaptação de pequenos negócios,

“Existe um reconhecimento crescente de que muitas das inovações cruciais do amanhã virão de empresas pequenas das quais nunca ninguém ouviu falar.”

ajudando-os a ter mais eficiência, qualidade e performance em sustentabilidade. Também precisamos desenvolver governos, mercados e incentivos corporativos que conduzam a essas mudanças.

Para começar, essas relações são, com frequência, mediadas por ONGs ou pelo governo. No entanto, grandes empresas constantemente veem como estratégia

a necessidade de não somente evitar riscos em sua cadeia de produção mas também prover soluções mais básicas em suas operações. Em alguns casos, isso resulta numa “perda de paciência” das grandes, que simplesmente mudam seus pedidos de compras para outra pequena empresa que já esteja apta a cumprir com os novos padrões. Em outros casos, particularmente se o governo promover os incentivos corretos, poderemos esperar progressos significativos.

“O objetivo deve ser colaborar com iniciativas e plataformas já existentes no apoio à adaptação de pequenos negócios, ajudando-os a ter mais eficiência, qualidade e performance em sustentabilidade.”

6 O EXERCÍCIO DE UMA LIDERANÇA MAIS SUSTENTÁVEL

Em um passado não muito distante, havia poucas lideranças para a sustentabilidade. Hoje, esse número é crescente — como indicam as inscrições de membros em organizações como o *The B Team* e o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Ao mesmo tempo, cada vez mais escolas de negócios e universidades oferecem cursos focados em gerenciamento, adotando aspectos da agenda da sustentabilidade, uma tendência que só tende a crescer e se perpetuar, à medida que as universidades mais conservadoras se aposentam ou morrem.

7 A PEQUENA EMPRESA COMO FERRAMENTA PARA A PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE

Os empreendedores obviamente têm um papel criticamente importante em uma economia como a do Brasil. Muitas MPE focam pelo menos alguns de seus esforços na — ou próximos da — base da pirâmide econômica. Enquanto os interesses se abrem para além de uma lista de empresas globais, haverá maior necessidade de engajar diferentes formas de negócios, incluindo os familiares e as cooperativas. E estes estão geralmente enraizados nas comunidades que servem. Portanto, querendo ou não planejar, muitos desses atores promovem a diversidade — um papel que poderia ser grandemente enaltecido se apoiado de maneira correta.

8 FUNDOS DE INVESTIMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS

A última das tendências identificadas pelo NEXT é também de grande interesse para nós. Como resultado, vemos ampliar a quantidade de pesquisas e também o engajamento com articuladores de políticas públicas e de fontes de financiamento, incluindo fundos de investimento. Já que somente alguns poucos países conseguiram alinhar bem ambos os desafios, existe muito a ser aprendido quando se investigam e se acessam alguns dos experimentos mais interessantes que estão acontecendo ao redor do mundo.

CAPITALISTA CORPORATIVO DE RISCO

Na **Volans**, um de nossos novos programas de pesquisa aborda genericamente esta área; no entanto, também tangencia outras prioridades citadas acima. *Investing in Breakthrough: Corporate Venture Capital* (Investindo na Quebra de Barreiras: Capital de Risco Corporativo) reporta um estudo realizado em parceria com a Global Corporate Venturing para melhor entender como alguns fundos de capitais corporativos de risco (CCR) estão investindo em negócios que provenham tanto retorno financeiro como impacto social e/ou ambiental.

Nossa pesquisa, baseada em entrevistas com mais de 20 investidores em CCR, investidores de impacto e *experts* industriais, mostra que a colaboração é essencial para quebrar reais barreiras nos níveis de inovação. E revela uma excitante oportunidade de aproximar esses grupos de investidores.

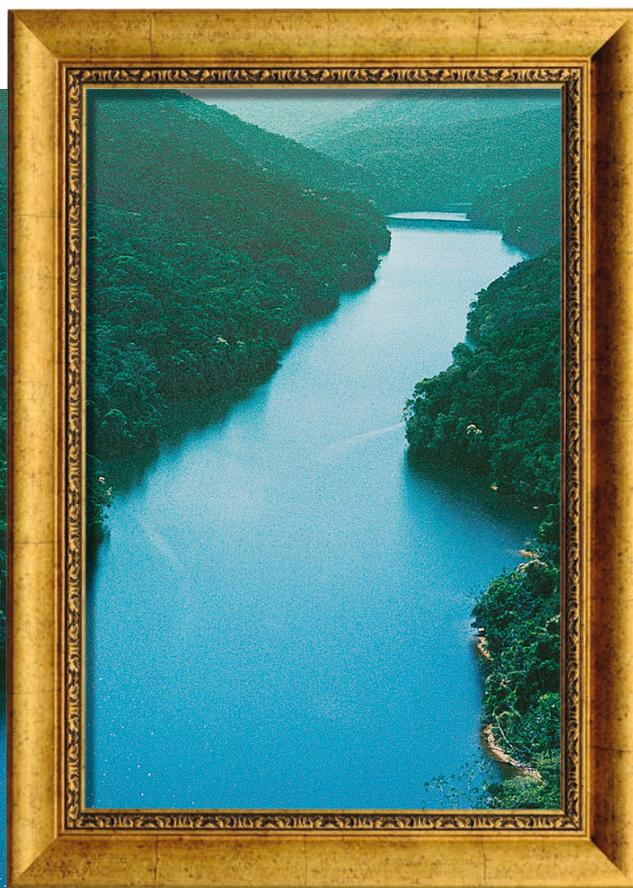
Primeiramente, fizemos um cruzamento do mundo do capital de risco corporativo, no simpósio anual do Global Corporate Venturing, em 2013. O que diferencia esse grupo de investidores dos capitalizadores de risco tradicional é o seu foco em retornos financeiros e o alinhamento com a estratégia da companhia que o abriga. E essa estratégia multidimensional prospecta a vontade própria deles de explorar também as oportunidades sociais e ambientais.

Nos prontificamos a desvendar como esse fluxo de capital poderia complementar, colaborar e parrear a rápida evolução dos movimentos de investimento de impacto. Investidores de impacto focam o escalonamento dos resultados sociais e ambientais enquanto atingem retorno financeiro. Eles potencialmente trazem à tona amplos produtos compatíveis de investimento mais um conhecimento profundo de problemas ambientais e sociais em mercados-chave.

A pergunta essencial é: como podemos alinhar essas duas comunidades ao redor de suas ambições compartilhadas, objetivos e resultados? Capitalizadores corporativos de risco podem nem sempre manter investimentos por 10 anos, muito menos 30 ou 50, no futuro. Mas eles devem entender a mudança transformadora para poder encontrar e apoiar empresas de sucesso em seu início — incluindo, pelo menos em alguns casos, pequenas e microempresas. Portanto, à medida que esse trabalho progride, esperamos contribuir com futuras atualizações para o NEXT. ■

John Elkington é presidente executivo da Volans e cofundador da SustainAbility. Seu mais recente livro, *The Breakthrough Challenge: 10 Ways to Connect Today's Profits with Tomorrow's Bottom Line*, será publicado em setembro de 2014.

ESTAMOS TRABALHANDO DIARIAMENTE
EM UMA NOVA TÉCNICA: NATUREZA VIVA.



beyglé



Para nós, da Votorantim, o compromisso social e ambiental é a chave para o futuro. Por isso, desenvolvemos importantes iniciativas para fortalecer o relacionamento com as comunidades onde atuamos, como:

- O Legado das Águas Reserva Votorantim, uma área com 31 mil hectares preservada há mais de 50 anos;
- O Instituto Votorantim, que cumpre a missão de elaborar políticas e diretrizes de investimentos sociais;
- A Parceria Votorantim pela Educação, uma mobilização social para a melhoria do ensino público do país;
- O Programa ReDes, uma parceria com o BNDES para fomentar as cadeias produtivas e a qualificação profissional.

VOTORANTIM. PRODUZIR É UMA ARTE.



Sustentabilidade é mais do que competitividade

O Brasil tornou-se, nos últimos anos, referência internacional de crescimento econômico com inclusão social. O ingresso recente de mais de 40 milhões de pessoas na classe média — o que ajudou a aquecer o mercado interno e tornar o país menos vulnerável a crises externas — é um dos indicadores que elevaram a credibilidade do Brasil no mundo. Mas outro importante fator de destaque contribuiu nesse sentido: o crescimento socioeconômico aliado à proteção do meio ambiente.

Definitivamente incorporado às nossas leis, o conceito de sustentabilidade é fator cada vez mais decisivo para o êxito empresarial no mercado. Com os pequenos negócios não poderia ser diferente. Independentemente do porte da empresa, adotar práticas de gestão para o uso racional e eficiente dos recursos naturais e o respeito ambiental deve ser uma das maiores prioridades para o empreendedor.

Assim, é da maior relevância este estudo de **Ideia Sustentável** sobre sustentabilidade para micro e pequenas empresas. A avaliação de tendências na área, validada por especialistas nacionais e internacionais, alerta para os rumos do mercado. Quem não se capacitar e não se adaptar às novas demandas não terá chances de longevidade ante à concorrência.

Este estudo está plenamente alinhado à realização dos objetivos previstos pela missão institucional do Sebrae: promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo. As primeiras tendências aqui listadas referem-se à integração da sustentabilidade ao plano de negócio e à sua inclusão

como fator de inovação. Sem dúvida, uma das ferramentas de gestão mais fundamentais em uma empresa é o planejamento. Quem não planeja está confiando o futuro de sua empresa exclusivamente à sorte — e não há empreendimento que resista muito tempo nessa base.

Práticas sustentáveis que resultem na redução de consumo de energia ou de água não podem ser excluídas desse exercício fundamental de gestão que é o planejamento. Para isso, a cultura da empresa deve mudar, e os gestores precisam se comprometer com a causa, dada a relevância para a maior qualidade ambiental — o que beneficia toda a sociedade — e também para o desempenho da própria empresa.

O Sebrae associa diretamente sustentabilidade à inovação. Os dois principais programas que conduzimos para incentivar a inovação nos pequenos negócios — *Sebraetec* e *Agentes Locais de Inovação*

(ALI) — estimulam a implementação de práticas sustentáveis no empreendimento, qualquer que seja sua área de atuação.

O investimento em sustentabilidade garante ganhos variados. Melhora a imagem da empresa junto ao mercado; atrai consumidores — que cada vez mais valorizam a atuação ambiental responsável na hora de comprar —; reduz custos da empresa a partir da eliminação de desperdícios, por exemplo; e contribui com o desenvolvimento sustentável do país.

Se uma lavanderia adquire equipamentos para reúso da água, principal insumo de sua atividade, a economia desse recurso é praticamente imediata para o estabelecimento. Agora imagine os desdobramentos dessa ação se todas as lavanderias adotarem o mesmo exemplo. O que representava uma economia expressiva para um negócio vira uma economia expressiva desse recurso para toda a região.

Os pequenos negócios estão mais conscientes quanto à necessidade de investir nesse universo, que envolve temas como eficiência energética e também destinação e reaproveitamento de resíduos sólidos. Uma pesquisa do programa Sebraetec — que proporciona acesso a mais de 1.400 fornecedores, em todo o país, de soluções de inovação e de tecnologia aos pequenos negócios — revelou, em outubro de 2013, que sustentabilidade está em terceiro lugar entre as áreas que os empresários consideram mais importantes para obter consultoria, atrás apenas de inovação e tecnologia da informação e comunicação (TIC).

A terceira tendência apontada pelo estudo trata das oportunidades em negócios sustentáveis para micro e pequenas



“Uma pesquisa do programa Sebraetec revelou que sustentabilidade está em terceiro lugar entre as áreas que os empresários consideram mais importantes para obter consultoria.”

empresas. O mercado está mudando, assim como as demandas dos consumidores, cada vez mais conscientes da necessidade de proteção ambiental. Como sempre orientamos em nossos cursos e consultorias, os pequenos negócios precisam investir na capacitação e na inovação para se preparar em relação às novidades e obter competitividade. Outra grande oportunidade encontra-se na geração de impacto positivo por meio de negócios sociais. O desafio é estimular empresas que incorporam a sustentabilidade dos negócios a não causar qualquer impacto socioambiental negativo — e, se possível, gerar impactos positivos.

Outra tendência trata do poder da colaboração entre empresas. Exemplos bem-sucedidos de novas tecnologias certamente inspiram a multiplicação de boas práticas de gestão. No Sebrae, estimulamos parcerias de maneira que todas as empresas envolvidas sejam beneficiadas. Exemplo disso são os programas de encadeamento produtivo que apoiamos. Neles, aproximamos pequenos negócios e grandes empresas para valorizar ainda mais uma determinada cadeia produtiva.

A qualificação de pequenos negócios, para que eles possam ser fornecedores de companhias maiores, inclui a adoção de práticas sustentáveis, muitas vezes exigidas não só pela lei mas pelas grandes empresas. Esse contexto está relacionado a uma outra tendência apontada por este estudo, que se refere à sustentabilidade como vantagem competitiva na cadeia de valor. Trata-se de um diferencial dos mais relevantes para um pequeno negócio.

Em sintonia com as novas demandas do mercado, cada vez mais jovens empreendedores abrem empresas já orientados por princípios e valores da sustentabilidade. Essa é a sexta tendência deste estudo: o exercício de uma liderança mais sustentável. Que impactos esses novos líderes podem gerar no mercado? Que influências essa geração pode exercer?

A penúltima tendência aborda a pequena empresa como ferramenta para a promoção da diversidade, simultaneamente à sustentabilidade. Nos pequenos negócios, há mais chance de ascensão profissional para as minorias, geralmente excluídas de melhores oportunidades no mercado tradicional.

A oitava e última tendência refere-se aos fundos de investimento e às políticas públicas que apoiam o desenvolvimento da sustentabilidade nos pequenos negócios. Nessa discussão, têm-se como parâmetro experiências que estão acontecendo em outros países e como o Brasil pode aprender com esses exemplos.

Sustentabilidade é um caminho sem volta para a sociedade em geral — e, portanto, para os negócios. O tema passou a ser seriamente discutido no mundo nos anos 1980. Um marco desse debate foi o inovador relatório *Nosso Futuro Comum*, divulgado pela Organização das Nações Unidas em 1987, que definiu desenvolvimento sustentável como o desenvolvimento que atende às necessidades atuais sem comprometer a habilidade

das futuras gerações de atender as suas próprias necessidades.

Essa diretriz permanece atualíssima e contribui para nortear o trabalho do Sebrae na capacitação dos pequenos negócios sobre sustentabilidade. Quaisquer avanços nesse segmento da economia terão grande impacto para a sociedade — nem poderia ser diferente, dada a expressividade das micro e pequenas empresas no Brasil. Do total de empresas no país, 99% são pequenos negócios.

“As tendências para micro e pequenas empresas aqui apresentadas merecem toda a atenção — e todo o compromisso — de quem deseja ter êxito empresarial no longo prazo.”

A atuação empresarial baseada em práticas sustentáveis só tende a ser mais valorizada com o tempo. Muitas pessoas e muitas empresas já escolhem adquirir produtos de fornecedores ambientalmente responsáveis. Sustentabilidade ganha relevância crescente não somente como um importante fator de competitividade, e, sim, de sobrevivência no mercado. Assim, as tendências para micro e pequenas empresas aqui apresentadas merecem toda a atenção — e todo o compromisso — de quem deseja ter êxito empresarial no longo prazo.

Luiz Barretto é presidente do Sebrae Nacional.



Pequeno empresário, esse desconhecido

Ao depararmos com alguém que esteja hoje constituindo uma empresa de pequeno porte, é natural imaginar que seu propósito será fazer o negócio crescer até se tornar uma respeitável corporação de grandes dimensões.

Uma ascensão econômica desse tipo poderá até vir a ocorrer, e muitos dos atuais controladores de grandes negócios — daqueles listados em bolsas de valores e atuando em nível global — de fato cumpriram essa trajetória. Serão, contudo, exceções que as revistas de negócios costumam tomar como paradigmas de sucesso e as colunas sociais festejam.

Entretanto, muitos outros motivos podem estar animando esse cidadão obstinado em assumir seu risco particular. Antes de mais nada, consideremos que a proporção de pequenas e microempresas representa um total em torno de 99% de todas as empresas ativas no país,

cujo número se alça a quase 6 milhões — podemos aqui falar em 6 milhões de CNPJs, o que inclui cerca de 2 milhões de empreendedores individuais. Aliás, verifica-se, mundo afora, percentual comparável, fazendo lembrar o fenômeno

fazem esse cidadão solitário — ainda que seja frequente arrastar consigo, para a sua aventura, a família ou alguns amigos mais próximos —, esse aspirante a empreendedor, a de fato empreender? Eis como percebe.

Primeira aspiração do pequeno empresário: ser dono do próprio nariz, não depender de chefes ou de carteira assinada (isso quando lhe tenha sido oferecido esse troféu); ser ele próprio o único que manda e obedece.

Segundo motivo: acumular um patrimônio razoável que garanta o futuro de sua família quando as forças ou a disposição não mais o favorecerem a continuar na vida profissional ativa. Deixar um legado para os seus...

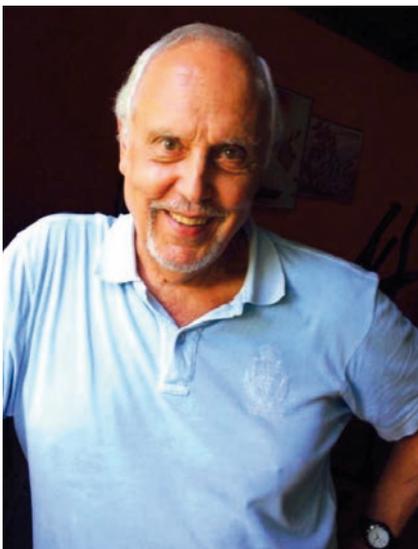
Por fim, mas não menos importante, não se pode negligenciar o fato de que uma iniciativa individual empreendedora se reveste da função de autoexpressão daquele que empreende, dando um sentido à vida de quem assume essa missão. Pode ser muito atrativo e gratificante criar algo que porte sua própria assinatura, oferecendo, de quebra, oportunidade de sustento e desenvolvimento a seus colaboradores. E, ainda, ele próprio, o empreendedor, sentir que se capacita como agente econômico e ator social no seu *mister*: “Sou eu que fiz e toco tudo isso!”

Quanto à natureza da atividade em si, pode-se, em grandes pinceladas, agrupar os negócios de pequeno porte em dois gêneros. De um lado, os tradicionais, como padarias, restaurantes, confecções, oficinas de reparo, transportes a frete e até camelôs, entre centenas de outros. Estes surgem e proliferam à mercê do

“Os gigantes multinacionais se mantêm e prosperam graças à existência e à ação contributiva dos negócios nanicos.”

recentemente descoberto na Biologia: de cada célula do corpo humano com DNA próprio, outras dez células de microrganismos hospedados em nosso interior atuam contínua e intensamente, executando vários processos bioquímicos e tornando a vida do todo possível. São os diminutos e menores operando em suporte aos macros e avolumados: os gigantes multinacionais se mantêm e prosperam graças à existência e à ação contributiva dos negócios nanicos.

Nessas considerações, procurarei privilegiar minhas observações, colhidas aqui, ali e acolá, no exercício de trabalhos educativos e de consultoria ao longo de décadas com empresas de distintos portes e em escolas de negócio. Quais são, então, os muitos outros motivos que



crescimento do próprio mercado, nada trazendo essencialmente de novo.

No outro extremo, encontramos os negócios inovadores, quer em termos de produto, quer em formas de gerir. Costumam surgir de uma ideia que o empresário vislumbrou, nela acreditou, cercando-se dos meios para materializá-la (conhecimentos, tecnologia, financiamento) e... eis o produto criando seu próprio mercado! Aqui se agrupa, por exemplo, como uma nova frente no mundo dos negócios, todo o conjunto das atividades de comércio eletrônico que não sejam uma simples ramificação do comércio tradicional estendido às redes digitais. Emblemáticos desse gênero são a Microsoft, a Amazon.com, o Google, o Facebook e o Netshoes, filhotes de iniciativas do tipo “garagem de casa”, aos quais se acrescentam, com esse mesmo propósito de dar vazão ao novo, as empresas juniores de várias faculdades do país.

Neste caso dos negócios inovadores, a chance de uma pequena iniciativa se transformar rapidamente num gigante tem sua probabilidade aumentada — desde que o empreendedor se ocupe equilibradamente tanto da inovação que o cativou como da gestão adequada do empreendimento, impedindo que o entusiasmo com o novo deixe os aspectos financeiros e administrativos para um perigoso segundo plano.

Um estereótipo comum com que tenho me deparado é o de que um negócio se mantém pequeno porque restritas são, na espécie, as capacidades do empreendedor — em termos de formação, conhecimento e acompanhamento da evolução

das coisas no mundo. Mais um engano! Pequeno ou grande, micro ou gigante, todo negócio termina por demandar o exercício de todas as funções básicas da administração, o que requer visão e indispensáveis competências básicas, tanto do empreendedor individual como do corpo diretivo das corporações: antecipar e interpretar tendências, conhecer e sondar

“Pode ser muito atrativo e gratificante criar algo que porte sua própria assinatura, oferecendo, de quebra, oportunidade de sustento e desenvolvimento a seus colaboradores.”

o mercado, vender produtos ou serviços, atender adequadamente e encantar clientes, controlar contas credoras e devedoras assegurando a liquidez, dispor de indicadores de desempenho, comprar matérias-primas ou serviços, atualizar-se quanto a processos e equipamentos de produção, relacionar-se com os agentes dos governos, manter canais abertos junto às fontes de financiamento, cuidar da

imagem e da marca e... gerir pessoas!!! Sim, e isso é crítico: ser capaz de liderar, de saber gerir as pessoas que atuam no negócio, sejam elas os colaboradores ou mesmo os eventuais sócios no empreendimento!!! Varia a escala, mas as frentes de ação são, em essência, as mesmas. Há pequenos negócios que, guardadas as devidas proporções, são tão complexos quanto as corporações de porte.

O pequeno só não se torna grande se lhe for conveniente — por crença, estilo ou vocação — manter próximos de si o controle do negócio e as decisões estratégicas. Mas que não se iluda esse empreendedor: isso de ser “dono do próprio nariz” pode ser um tanto enganoso. É que em vez de um chefe que lhe dê ordens, o pequeno empreendedor, por certo, terá vários “chefes”, até mais implacáveis do que aquele que um dia possa ter tido ou que deseja evitar ter. Seus novos “chefes”, muito rigorosos nas suas exigências e pouco propensos a relevar deslizes, passam a ser o seu cliente, o seu fornecedor (principalmente quando se tratar de uma empresa poderosa), o seu banco e — este, sim, duro de roer — o governo e sua burocracia, detalhes muito pouco desprezíveis e que tiram, em certos momentos, o encanto de poder afirmar para si e para o mundo: “O negócio sou eu!” Afinal, é nos bastidores e na plateia que uma pequena multidão possibilita e valida a performance do artista, mesmo quando o ator faz sua apresentação solo. ■

Homero Santos é diretor da consultoria Fractalís e consultor em estratégia e sustentabilidade na Amcham e no Sistema SEBRAE.



Líderes sustentáveis com a mão na massa

Movimento integra 11 executivos de sustentabilidade para se aprofundar nos dilemas da inserção do tema no dia a dia das empresas

Onze dos principais executivos de sustentabilidade do Brasil reunidos no mesmo evento para compartilhar os desafios e aprendizados mais importantes de suas trajetórias. Palestras objetivas de 12 minutos, com detalhes do processo de inserção do tema na cultura e na estratégia das

companhias que representam. Ao final, um livro com a íntegra das histórias relatadas entregue a cada integrante da plateia.

Assim se resume o encontro **Plataforma Liderança Sustentável – Executivos**, que reuniu mais de 340 participantes — entre gestores, consultores e educadores — no Tucarena, em São Paulo, na manhã de 30 de abril de 2014. O evento teve como objetivo aproximar o público daqueles que colocam a “mão na massa” da sustentabilidade diariamente. Para tanto, valeu-se de duas vias: um palco de arena, que rendeu um clima intimista; e executivos em vez de CEOs — estes últimos muito mais focados nas macrovisões e direcionamentos do que efetivamente nos dilemas do dia a dia.

“É muito interessante conhecer os relatos de executivos, pois eles estão mais próximos das operações, do desafio de traduzir a missão e a visão da empresa em resultados. Todos os palestrantes discorreram sobre seus problemas e dificuldades. Quando vemos um diretor falando sobre os obstáculos que enfrenta, desmistifica-se o tema. Não existe empresa perfeita; existe, sim, muito trabalho”, afirma Rafael Tello, professor da Fundação Dom Cabral, que veio de Belo Horizonte para conferir o evento.

Resiliência, engajamento, comunicação, estratégia, estudos e compartilhamento foram algumas das ideias mais recorrentes ao longo das apresentações. Ora elas eram ratificadas, ora discutidas pelos palestrantes sob

Apoio:



Operadora oficial:





diferentes ópticas. “Cada um deles representa um grande aprendizado. Saber que os erros também fazem parte do trajeto nos dá mais coragem para continuar”, considera Silvana Toledo, designer de produtos sustentáveis.

Vale lembrar que a versão de executivos complementa a de presidentes, e não a substitui, conforme ressaltou o idealizador da Plataforma, Ricardo Voltolini. “No ano que vem, teremos um novo evento com CEOs, sobre inovação para a sustentabilidade, seguindo o planejamento da Plataforma. O novo formato veio suprir uma demanda identificada durante os encontros regionais, cursos e palestras que realizamos pelo país, de contar também as histórias de quem trabalha com o tema no dia a dia”, explicou.

Não por acaso, o livro entregue ao final do encontro — a mais recente ferramenta educacional da Plataforma — chama-se *Líderes Sustentáveis com a Mão na Massa – O que Aprender com a Experiência dos Principais Executivos de Sustentabilidade do Brasil* (Ideia Sustentável/2014). Lotes de exemplares já foram adquiridos por empresas e distribuídos em reuniões e eventos estratégicos, a fim de contribuir com

a formação de lideranças e fomentar a cultura da sustentabilidade. O conteúdo também se destina a faculdades, universidades corporativas, escolas de negócios, bibliotecas e demais instituições de ensino interessadas no tema.

A obra disponibiliza depoimentos em primeira pessoa de **Carlos Nomento** (Santander), **Elisa Prado** (Tetra Pak), **David Canassa** (Votorantim), **Luciana Alvarez** (AES Brasil), **Jorge Soto** (Braskem), **Fábio Abdala** (Alcoa), **Denise Alves** (Natura), **Armando Valle** (Whirlpool), **Denise Hills** (Itaú), **João Redondo** (Duratex) e **Silvio Gava** (Even). Eles passam a fazer parte de um movimento composto por 30 presidentes de grandes empresas, que já realizou 193 encontros em três anos e atingiu 45 mil líderes presencialmente.

“O formato do encontro funcionou muito bem. O ambiente mais informal e as palestras curtas geram dinamismo e prendem a atenção. As mensagens motivadoras nos oferecem um norte do que está acontecendo no mercado”, diz Gisele Saveriano De Benedetto, arquiteta de Desenvolvimento da Ipiranga. Ela, que viajou do Rio de Janeiro para participar do evento, destacou a ligação pessoal com as apresentações:

“Não me sinto mais tão sozinha. Já vejo que tem muita gente persistente como eu, que acredita ser possível atingir nossos objetivos.”

No encontro, apresentou-se também o **NEXT – Observatório de Tendências em Sustentabilidade**, ferramenta de produção e gestão do conhecimento criada pela consultoria **Ideia Sustentável** para fundamentar os conteúdos produzidos pela empresa — entre eles, esta revista. Apoiado inicialmente pela **Fundação Espaço ECO**, o radar identifica e analisa as principais tendências da sustentabilidade corporativa na busca por uma gestão econômica, social e ambientalmente correta.

“Em muitos eventos de sustentabilidade, o que vem à tona é o lado narcísico da empresa. Na Plataforma, o objetivo é compartilhar onde erramos, quais caminhos escolhemos e o que aprendemos no percurso. Os 11 depoimentos desse encontro são prova disso”, sentenciou Voltolini.

As palestras já estão sendo disponibilizadas no portal da Plataforma Liderança Sustentável (www.ideiasustentavel.com.br/lideres). A seguir, o leitor confere um resumo de cada apresentação do encontro.

PLATAFORMA INICIA SELEÇÃO DE DOCENTES PARA SEUS PROGRAMAS EDUCACIONAIS

Outro evento importante da Plataforma Liderança Sustentável aconteceu no Auditório do Sebrae, em São Paulo, no dia 15 de abril. Trata-se do encontro da **Rede de Educadores**, realizado para selecionar os docentes que irão aplicar os novos programas educacionais da iniciativa — um para gestores públicos e outro para jovens —, compondo, assim, a base de instrutores das primeiras turmas.

Mais de 60 profissionais — inclusive de fora de São Paulo, como Curitiba, Belo Horizonte e Santos — estiveram presentes no encontro. “Identificamos uma demanda muito grande para os projetos. Seria impossível para nossa equipe levá-los a todas as regiões que vêm nos solicitando. Por isso, convocamos os educadores da nossa rede, que demonstraram muito interesse em participar”, explicou o diretor-presidente de **Ideia Sustentável**, Ricardo Voltolini.

Poliana Abreu, coordenadora do programa **Líder Sustentável – Gestores Públicos**, discorreu sobre as características e os objetivos do projeto educacional que visa transformar líderes de governos em líderes da sustentabilidade. Já Eliane Lemos, responsável pelo programa **Líder Sustentável – Jovens**, destacou a importância de gerar reflexões,

promover debates e fomentar ideias entre estudantes, estagiários e *trainees* de empresas, públicos-alvo da iniciativa.

Após as apresentações, houve duas dinâmicas. Na primeira, os educadores escolheram o programa de sua preferência e registraram por escrito as suas contribuições. Na segunda, divididos em grupos de interesse e mediados por profissionais da equipe de Ideia Sustentável, cada um apresentou uma “miniaula” sobre o programa escolhido.

“As dinâmicas foram muito práticas, e o evento, bastante proveitoso. Além de proporcionar diversas ideias e sugestões, possibilitou conhecer as pessoas, aprender um pouco com os saberes de cada participante. A troca é muito significativa”, declarou Nara Nunes Dutra, consultora de sustentabilidade.

A professora Cristina Van Opstal também saiu satisfeita do encontro. “A proposta é bárbara. Principalmente pelo modo como foi formatada. Na segunda parte, o que começou como uma dinâmica terminou numa discussão muito rica. Saio diferente daqui, para melhor. Estou ansiosa pelos materiais, para divulgá-los e compartilhá-los. Não podemos deixar o saber parado”, disse.



Sustentabilidade, uma causa

Para a diretora de Comunicação da Tetra Pak, trabalhar por uma razão nobre pode alinhar colaboradores e consumidores com a missão da empresa

“Nada mais moderno do que estarmos reunidos para compartilhar conhecimento e trocar ideias”, analisou **Elisa Prado**, diretora de Comunicação Corporativa da **Tetra Pak** na América Central e do Sul, no início de seu depoimento, traçando um paralelo entre uma das principais motivações da Plataforma Liderança Sustentável — gestão de conhecimento em sustentabilidade — e as suas, pessoais e profissionais.

“Sou testemunha de todo o trabalho desenvolvido pela Plataforma. Tenho orgulho de apoiar o movimento desde o início, pois, como eu, ele defende causas. Quem trabalha por uma causa sempre tem algo novo em que se espelhar, para ouvir, se inspirar e fazer com que as coisas aconteçam”, afirmou.

Vem da identificação com as causas o *insight* de Elisa para a sustentabilidade, quando ainda trabalhava numa agência que atendia a conta da Tetra Pak. A empresa focava-se em dois grandes temas: proteger os alimentos por meio de suas embalagens — prevenindo um transporte de qualidade e uma distribuição ampla — e garantir que elas fossem retrabalhadas para gerar valor. Quando entrou na companhia, participou da jornada para tornar as causas realidade.

“Em 1994, criamos a área ambiental, com poucas pessoas, porém as mais qualificadas. Um grupo muito coeso, focado em melhorar o produto que queríamos entregar ao consumidor. Informamos municípios e prefeitos, formamos pessoas, comunicamos a possibilidade de negócio”, contou Elisa. Com cartilhas, books e vídeos enviados a escolas, mais de 7 milhões de crianças foram impactadas no Brasil pelo trabalho de educação da companhia.

Na Tetra Pak, não existe uma área específica de Sustentabilidade. Os líderes são responsáveis por cascatear a mensagem e difundir basicamente a seguinte informação: a embalagem é 100% reciclável e, se descartada corretamente, será fonte de renda para cooperativas de reciclagem.

No empenho de disseminação, a empresa inovou e investiu em *merchandising* numa novela das 21h, com uma personagem que tratava a reciclagem como algo chique, sofisticado. Uma forma diferente de contar a história. Mas “antes de comunicar qualquer coisa, o importante é trabalhar internamente para que tudo esteja de pé. E, no ponto zero, defender uma causa em que realmente acredite. Só então comece a comunicar. Nunca comunique algo que não pode provar”, sentenciou.



Três novos Rs

Rejeição, resiliência e reconhecimento resumem os aprendizados do diretor de Sustentabilidade do Santander

No dia em que recebeu um ex-guerrilheiro angolano em sua casa, o atual diretor de Sustentabilidade do Santander, Carlos Nomoto, foi surpreendido por um dos desafios mais importantes de sua vida: ajudar o país não com dinheiro, mas com a organização de um grupo de sanitaristas para conscientizar os habitantes sobre questões básicas, como lavar as mãos antes das refeições. Ele topou e, pela primeira vez, deixou os números de lado — sua especialidade, à época — por alguns dias.

“Coordenar aquela expedição humanitária foi tão relevante que comecei a relacionar a experiência com o que fazia no cotidiano, isto é, *banking*. Pensei em montar meu próprio banco de microcrédito, inspirado em Muhammad Yunus. Porém, na mesma época, recebi um convite para integrar a equipe de Sustentabilidade do então Banco Real. Demorei 40 dias para dar a resposta”, contou Nomoto.

Um dos principais motivos para aceitar a proposta foi o recorrente conselho ouvido pelo executivo: “Vá para essa área, pois as empresas não poderão fazer negócios se não exercitarem as questões com que você quer lidar.” Não por acaso, o primeiro projeto de Nomoto foi criar um banco de microcrédito dentro do Real. Em outras palavras, havia espaço para o tema crescer na estratégia corporativa.

Engajar pessoas era um desafio fundamental e, nesse sentido, Nomoto criticou o fato de, muitas vezes, a tarefa ser resumida a “comunicar mais”. Segundo ele, é preciso criatividade. *Newsletters* e *e-mails* não resolvem tudo. No Santander, criou-se a gincana eletrônica *Sustentabilidade pra Todo Lado*, que envolveu cerca de 20 mil funcionários em dois anos. O desafio culmina com o CEO entregando premiações e fazendo reconhecimentos.

Nomoto também criticou as metas, que, segundo ele, ao contrário do que muitos dizem, não resolvem tudo. “Corremos o risco de chegar a um estágio em que as cumprimos, mas esquecemos o objetivo, deixamos de transformar o modelo de negócios. Eu tenho metas quantitativas, mas, sozinhas, elas não provocam mudanças”, disse.

Ao final, sintetizou os aprendizados da “lida” com o tema da sustentabilidade em três Rs: 1) rejeição: embora seja comum evitarem “o cara da sustentabilidade”, o motivo não é pessoal, mas se deve à mudança que o cargo representa; 2) resiliência: não desistir de sua missão por causa das dificuldades; e 3) reconhecimento: “Não conheço alguém que trabalhe com sustentabilidade e não goste. Somos pagos para mudar o mundo. Sigamos em frente”, incentivou.



O que é desenvolvimento sustentável?

Gerente Corporativo de Sustentabilidade da Votorantim resalta importância de entender a fundo o conceito antes de agir

Há 22 anos na **Votorantim**, **David Canassa** sempre conseguiu explicar tranquilamente para seu pai suas atribuições na empresa — isso até assumir a área de Sustentabilidade. “Trabalhei em manutenção, projetos, gestão de produção. Até aí, tudo bem. Depois, a história mudou. Ele me perguntava se eu geria as questões ambientais ou sociais, ou se tinha me tornado o famoso cara do relatório. Respondia que sim e que não”, contou.

Canassa atribui a dificuldade de explicar seus afazeres ao fato de o conceito de sustentabilidade ser ainda muito novo. “Muita gente sabe sobre a importância de preservar os recursos naturais, mas poucos leram, por exemplo, o livro *Nosso Futuro Comum*, de Gro Brundtland, que trata o assunto com profundidade e mostra que desenvolvimento sustentável é um tema econômico”, explicou.

Em 2006, a empresa passava por um movimento de construção do sistema de gestão, padronização e desenvolvimento de melhores práticas. A diretoria solicitou a Canassa um projeto que consistia em responder à seguinte pergunta: sustentabilidade na companhia era uma questão de distribuir papéis e responsabilidades ou precisava ser abordada em uma área específica?

O executivo entrou em ação a partir de uma nova pergunta: o que é desenvolvimento sustentável para a Votorantim? Rumo à resposta, realizou uma série de visitas a empresas para saber o que estavam fazendo a respeito do tema. O aprendizado inicial: entender o que é realizado em vez de copiar é o mais importante, pois sustentabilidade tem um significado diferente para cada organização.

Com o *benchmark*, foi possível estabelecer o que significava o conceito para a companhia: produzir bem, da maneira correta, respeitando as legítimas demandas da sociedade. O que, numa análise mais profunda, implicava não ter desperdício, usar a menor quantidade possível de energia e reduzir ao máximo os resíduos.

De acordo com o executivo, uma empresa não pode ser vista como um alienígena onde se instala. Dois desafios principais da inserção do desenvolvimento sustentável na estratégia do negócio são justamente relacionamento e geração de valor compartilhado.

“Todo o nosso trabalho foi realizado junto à área de Desenvolvimento Humano Organizacional, para fazer com que todas as pessoas da companhia entendessem por que estavam cumprindo as metas traçadas e as diretrizes do nosso projeto”, ressaltou Canassa.



Conectando ações e valores

Alinhar iniciativas da companhia e sistematizá-las na estratégia do negócio são desafios fundamentais, segundo gerente de Sustentabilidade da AES Brasil

“Como a sustentabilidade entrou na minha vida e na empresa onde trabalho? Quando olho para trás, vejo um conjunto de caminhos, que começa nos valores familiares e se estende até a forma como encaramos os dilemas do mundo e as situações especiais da vida profissional”, disse **Luciana Alvarez**, Gerente de Sustentabilidade e Gestão da Marca da **AES Brasil**, no início de sua apresentação.

Para ela, que atuava em jornalismo televisivo e impresso 11 anos atrás, uma dessas situações especiais surgiu quando foi convidada a trabalhar no mundo corporativo, na área de Responsabilidade Social. A conexão com seus princípios foi decisiva nessa fase e gerou frutos importantes, como a *Casa de Cultura e Cidadania*, programa de formação e lazer para crianças, jovens e adultos de baixa renda no Brasil.

Mas como ligar iniciativas como essa à estratégia do negócio? Perguntas assim, feitas de dentro da companhia para fora (e vice-versa), colaboram com a evolução da empresa. No caso da AES Brasil, o questionamento veio do próprio CEO, durante uma cerimônia de premiação ligada ao tema da sustentabilidade. Um pouco incomodado, ele cobrou: “Mas quais são nossas metas? Nosso plano de ação? Os objetivos? As diretrizes?”

A partir dali, a AES iniciou a concepção do que viria a se transformar em sua *Plataforma de Sustentabilidade*: resumidamente, um norte para a implementação da sustentabilidade nos processos da empresa. O trabalho começou por conversas com a alta liderança, passou por diálogos com stakeholders, matriz de materialidade, até chegar a cinco temas de sustentabilidade, cada um delegado a um vice-presidente da companhia: Segurança; Inovação e Excelência para a Satisfação do Cliente; Geração de Energia Sustentável; Eficiência no Uso de Recursos; Desenvolvimento e Valorização de Colaboradores, Fornecedores e Comunidades.

Ansiosa por natureza, Luciana imaginava que em pouco tempo o projeto ficaria pronto, mas levou dois anos. O aprendizado: “O *timing* da organização não é o nosso *timing*. É preciso aprender a lidar, com paciência e resiliência.” Em 2012, lançou-se o *Planejamento Estratégico Sustentável* — integração do plano de gestão com a *Plataforma* — e, de lá para cá, sete dos 38 desafios já foram cumpridos.

Atualmente, fazer com que o tema da sustentabilidade permeie toda a empresa continua sendo um desafio interno fundamental. Porém, a lição mais relevante também persiste: “Não desistir nunca”, insistiu Luciana.



Lavoisier explica

Diretor de Desenvolvimento Sustentável da Braskem usa Lei da Conservação das Massas para discutir sustentabilidade e melhores resultados

Converter elementos da natureza em utilidades — como gás natural em fertilizantes — sempre atraiu **Jorge Soto**. Por isso, ele se formou engenheiro químico e escolheu a atividade para sua vida. “A ideia de que nada se cria, nada se perde, mas tudo se transforma está por trás do conceito de sustentabilidade”, disse o diretor de Desenvolvimento Sustentável da **Braskem**.

Ao lado de uma mesa repleta de utensílios no palco, o executivo começou sua fala com uma calculadora em mãos, para relembrar o princípio da carreira. O objeto ajudava-o a entender os fenômenos naturais e o auxiliava nos cálculos dos impactos ambientais da empresa. “Mas não nos preocupávamos especificamente com impactos ambientais, e, sim, com consumo de energia e redução de custo.” Para se aprofundar no tema, Soto apostou no mestrado.

Quando concluiu, porém, foi convocado para atuar nas áreas de Gestão da Qualidade e Laboratório — menos pautadas pelas contas que tanto admirava. Com jogo de cintura, conseguiu equacionar os interesses técnicos e as novas atribuições. “Sem cálculos, mas com um bom time, motivado, dá para fazer tanto ou mais do que com eles”, afirmou. Nesse tempo, sua motivação mudou. Embora ainda goste dos números, direcionou-se para gestão e engajamento de pessoas.

Em 28 anos de formado, Soto passou 25 nas empresas que, em 2002, formaram a Braskem, a partir do compromisso público de atuar em acordo com os princípios do desenvolvimento sustentável. Mas o que isso significava especificamente? Na indústria química, resumia-se a consumir menos e reduzir desperdícios e emissões. Para o executivo, entretanto, não bastava. Era hora de se aprofundar mais uma vez.

No doutorado, Soto concluiu que há quatro estágios de sustentabilidade empresarial: reativo, funcional, integrado e proativo. As indústrias químicas mais avançadas nesses estágios tinham os melhores resultados sociais, ambientais e, principalmente, econômicos. A Braskem passava do segundo para o terceiro quando lançou o primeiro polímero de origem renovável — o plástico verde —, época em que o executivo aprendeu que inovação repercute, sim, mas é preciso estar muito fundamentada, pois a exposição implica também muitos questionamentos.

Segundo ele, para superar os desafios da sustentabilidade são necessários: “Fundamentação, olhar abrangente, foco no consumidor, engajamento de colaboradores e inovação.”



No caminho da mudança

Repensar o papel da empresa e transformar pessoas devem ser prioridades das organizações, segundo superintendente de Sustentabilidade do Itaú Unibanco

Há 26 anos no mercado financeiro, **Denise Hills** entrou no **Itaú** durante uma das aquisições do grupo. Hoje superintendente de Sustentabilidade do banco, recomenda: “Quem ainda não fez uma grande mudança na vida, experimente. Saímos reciclados.”

A necessidade de mudanças é um dos principais temas da executiva. Primeiro porque a inserção da sustentabilidade no dia a dia da empresa depende da transformação de pessoas, isto é, que elas passem a considerar o conceito em suas atividades. Depois, porque o banco também vive uma fase de reinvenção.

Quando entrou no Itaú, recebeu a proposta de trabalhar na área de Inovação, onde enfrentou o desafio de repensar o papel da instituição nos dias atuais e para o futuro. Mais adiante, perguntaria: e o que é sustentabilidade em um banco?

“Quando se concede crédito pensando no seu risco socioambiental, nas oportunidades que ele gera e no quanto ele afeta os resultados de quem recebe, o banco busca ser sustentável”, explicou Denise. Diferentemente de uma indústria química, por exemplo, onde a sustentabilidade pode ser mais tangível.

Segundo a executiva, não é fácil fazer com que 96 mil funcionários venham a compreender o conceito e conectá-lo com seus afazeres diários, mas “o que diziam ao cara que quis inventar a lâmpada? Certamente que seria impossível. Já eu acredito na real dedicação para atingir objetivos. É preciso fazer as perguntas certas e se desafiar”, disse Denise.

Um desses desafios veio quando foi convidada a assumir a área de Sustentabilidade, na qual teve de aprender a conviver com a dúvida. À época, o grupo enfrentava os desafios da fusão entre Itaú e Unibanco, criando novas áreas e buscando estabelecer uma nova cultura, a partir da visão de “Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes”.

Nas conversas com líderes e stakeholders, surgiram três temas referentes ao que seria performance sustentável: 1) gerar valor em vez de resultado, pois esse último é unilateral; 2) educação financeira, ou seja, utilizar o conhecimento do banco para auxiliar pessoas na tomada de decisões melhores quanto a seus recursos financeiros; e 3) diálogo e transparência.

“Se quiser ocupar o centro da discussão, o banco precisa levar a sustentabilidade para sua engrenagem, ou seja, para o que faz das 9h às 18h. Deve-se repensar a governança, identificar mudanças prioritárias e saber traduzir o conceito para os colaboradores, pois desenvolvimento sustentável só se constrói junto”, afirmou.



O poder do diálogo

Gerente de Sustentabilidade da Alcoa acredita na conexão entre diferentes atores sociais para garantir o melhor uso possível de um território

Na noite anterior ao encontro da Plataforma Liderança Sustentável, durante o jantar com sua família, o gerente de Sustentabilidade da Alcoa, Fábio Abdala, foi surpreendido pela pergunta de um dos filhos quando comentou sobre o tema do evento — líderes com a mão na massa. “Papai, tem a ver com macarrão?” O executivo respondeu que não, mas pensou melhor e encontrou um link.

“Penso que nós, que trabalhamos com sustentabilidade, somos como *mâitres* ou garçons. Se o tema implica uma gestão integrada, temos a ‘cozinha’ das pessoas, do meio ambiente, da cadeia de valor. Então, somos responsáveis por conectá-las com a sociedade, empresas e lideranças”, explicou Abdala, cuja ligação com as questões ambientais e sociais começou na praia.

Nos anos 1980, no litoral paulista, o executivo engajou-se no movimento *A Praia é Nossa, Não é Fossa*. A participação foi importante para entender que o problema da água do mar envolvia saneamento, que, por sua vez, implicava relações políticas, sociais, e não “só” ambientais. Ou seja, ampliou a dimensão de seu olhar.

“Mudou tanto que virei comunista”, brincou Abdala, que trocou a Engenharia pelas Ciências Sociais. Mais tarde, participaria do fórum global de ONGs, na Rio 92, onde conheceu uma turma do Amapá com a qual se identificou a ponto de ir trabalhar no Programa de Desenvolvimento Sustentável daquele estado.

À época, prevalecia a ideia de que desenvolvimento sustentável restringia-se a governo e sociedade, enquanto companhias eram “demonizadas”. Porém, tornava-se cada vez mais nítida a falta de uma ligação com elas, pois só assim seria possível integrar, por exemplo, negócios da floresta — como os castanheiros — com o circuito de comercialização. Dessa forma, iniciaram-se os diálogos.

Sem as experiências adquiridas no período, o executivo talvez não tivesse tido a oportunidade de participar de um dos projetos mais importantes da história da Alcoa: a construção da mina de Juruti, no interior do Pará. No princípio, havia uma grande confusão entre empresa, sociedade e poder público, devida basicamente ao fato de que a geração de renda não omitiria a possibilidade de destruição do meio ambiente e da cultura local.

Ali, porém, com diálogo e conexões inteligentes, foi construída a mina, baseada em novos preceitos de gestão. Na empreitada, Abdala aprendeu uma de suas mais importantes lições, que compartilhou com o público: “A finitude do recurso não determina a sustentabilidade da região. Ela depende, sobretudo, da forma como manejamos o patrimônio natural, humano, social e econômico”, finalizou.



Mais do que reduzir impactos, regenerar o ambiente

Natura é uma das primeiras empresas do mundo a tratar de regeneração, passo bastante ambicioso segundo sua diretora de Sustentabilidade

Denise Alves passou sete anos em uma grande empresa, mas pediu demissão por “não aguentar mais” o mundo corporativo. Convidada a integrar o time da **Natura**, pensou que poderia ser diferente e resolveu arriscar seis meses por lá. Vieram a gerência de Produtos, Novos Negócios, passagens por Marketing, Vendas e, novamente, se cansou do cotidiano empresarial.

“Por se tratar de um *case* reconhecido, imaginam ser fácil trabalhar na Natura. Entretanto, no dia a dia, enfrentamos os mesmos problemas e dilemas das demais companhias de consumo”, explicou Denise, hoje diretora de Sustentabilidade da empresa. Quando pensou em deixar a organização, foi questionada pelo vice-presidente sobre o que ela pretendia fazer da vida: “Quero trabalhar com o ser humano”, respondeu. Veio o convite: assumir a direção de Cultura. Ela topou, mas, um ano e meio depois, já estava decidida a tirar um sabático.

No entanto, um novo convite a tentou: “Não quer assumir a área de Sustentabilidade?” Decidiu testar por seis meses — e lá se vão três anos. “Realmente me encontrei. Esse propósito fez toda a diferença na minha vida”, afirmou Denise. Segundo a executiva, não poderia haver melhor escola do que a Natura.

Para ela, sustentabilidade deve estar na essência da empresa, além de ser imprescindível uma visão, isto é, saber aonde a companhia quer chegar. Para tanto, metas fazem-se necessárias. “Podem ser ainda mais úteis se também pesarem no bolso dos executivos”, pontuou Denise. Junto a isso, sempre um intenso trabalho de educação, mobilização e engajamento.

A Natura acaba de lançar sua visão para os próximos 50 anos, e Denise se orgulha de participar do movimento. “Após esse período, não estarei mais aqui. Porém, se conseguirmos fazer o que idealizamos, terei contribuído com um grande legado”, afirmou. Afinal, a empresa é uma das primeiras do planeta a tratar de regeneração.

Nos próximos 50 anos, a Natura pretende ir além da redução e neutralização dos danos causados pelos negócios — almeja regenerar o meio ambiente. Segundo a executiva, trata-se de uma ambição enorme, mas, em meio século — acredita —, isso é o que toda empresa deverá fazer.

Um dos maiores desafios, segundo Denise, é a educação do consumidor, que, por exemplo, prefere vidros de perfume pesados, por achar “chique”. Da mesma forma, é difícil convencer investidores, pois buscar as melhores práticas, muitas vezes, impacta o Ebitda do trimestre. Contudo, como gosta de repetir, “não dá para ser otimista, não dá para ser pessimista. Dá para ser simplesmente persistente”.



Das baleias ao desenvolvimento sustentável

Paixão pela ecologia e persistência marcam trajetória do gerente de Sustentabilidade da Duratex

Criado no interior de São Paulo, **João Redondo** sempre gostou de estudar sobre meio ambiente. Ainda jovem, para se manter a par das novidades, acompanhava uma coluna no jornal *O Estado de São Paulo*, na qual se discutia um projeto de lei de proibição da caça às baleias no Brasil. O colunista pedia assinaturas para aprová-lo. Engajado, o atual diretor de Sustentabilidade da **Duratex** reuniu e enviou cerca de dois mil nomes para a publicação.

A experiência seria importante para seu trabalho no grupo Itaúsa, onde está há 28 anos. Em 2001, Redondo administrava as fábricas da Itautec, em São Paulo, quando foi incumbido de implantar o sistema de gestão ambiental com padrão ISO 14.001. No processo de quase dois anos, percebeu, como gestor, o potencial econômico daquela “novidade”.

Em 2007, foi convidado a criar a área de Meio Ambiente Corporativo na Itaúsa, mas houve uma mudança repentina: “Agora não é mais ambiental, e, sim, de sustentabilidade”, disse seu chefe, que, como Redondo, não sabia praticamente nada sobre o tema. Estudando o assunto, porém, deparou-se com uma reportagem assinada justamente pelo colunista que o inspirara na juventude.

Fez contato por e-mail, foi respondido, marcaram uma conversa extensa. E o executivo voltou com a seguinte mensagem para seu superior: “Se quisermos implantar mesmo a sustentabilidade, o problema é mais complexo. Teremos de mudar a cultura da empresa.” Houve uma apresentação para diretores, que, embora tenham considerado o tema importante, julgaram a companhia aquém da ideia no momento. Redondo retrucou: “Não é ‘no momento’. É daqui para a frente que vale.” Surgiu, assim, o primeiro Comitê Executivo de Sustentabilidade.

Já em 2009, após a fusão da Duratex com a Satipel, criou-se o primeiro Comitê de Sustentabilidade do Conselho de Administração. Com ele, o tema ganhou força e aprovou-se uma consultoria para colaborar no desenvolvimento do plano estratégico. Foram levantados os 51 principais *gaps* e prioridades, que, após uma série de discussões, tornaram-se a *Plataforma 2016*, com os objetivos da empresa para esse período.

Cada executivo recebeu uma meta socioambiental com o mesmo peso das financeiras. “Resolveu o problema? Não, mas ajuda”, afirmou Redondo. Sete anos foram necessários para se desenvolver uma estrutura sólida, mas, hoje, a área, que começou com duas pessoas, conta com 46.

Segundo Redondo, para essa evolução, é fundamental que o Conselho “compre” a ideia, pois, assim, os executivos colaboram — “por uma questão de juízo!”, brincou.



Líderes equilibristas

Vice-presidente de Sustentabilidade da Whirlpool discorre sobre os desafios de balancear ansiedade e paciência para alcançar resultados

Quando assumiu a área de Sustentabilidade da **Whirlpool**, **Armando Valle** não gostou muito da ideia, mas procurou aprender o máximo possível sobre o tema. Com os professores certos, tornou-se, no fim das contas, um apaixonado pela causa. Tanto que não tardaria a incorrer nos erros que os apaixonados cometem por precipitação. “Fui brigar com o setor de Tecnologia, pois tínhamos um concorrente que fazia um produto melhor do que o nosso em matéria de eficiência energética”, contou.

Seis meses depois, o concorrente “quebrou”. A lição tirada da história: rapidez exagerada pode falir a companhia; lentidão demais envelhece as marcas. O líder precisa saber equilibrar. Hoje, a Whirlpool é uma das líderes do setor em eficiência energética e busca também influenciar a legislação, pois, com ela, todos têm os mesmos custos e caminhos, e disputam o mercado no mesmo patamar.

A segunda “burrada” também foi fruto da precipitação. Numa reunião com a diretoria, Valle começou a dizer que estavam todos errados sobre seus posicionamentos quanto à sustentabilidade. O presidente, que lhe dava todo apoio, disse: “Entendi perfeitamente as suas colocações, mas não é desse jeito que vamos conseguir avançar.”

Para progredir, a Whirlpool decidiu investigar a cadeia do aço utilizado em sua produção, onde identificou trabalho escravo, carvão de origem não certificada e outros problemas. No começo, os diretores não queriam ter de se preocupar com mais essa atribuição, mas escândalos na concorrência os fizeram repensar e, com o trabalho em equipe, foi feito o mapeamento.

A companhia conta, hoje, com 35 multiplicadores, responsáveis por disseminar o conhecimento de sustentabilidade. À medida que era comunicado, o tema ganhava tração; indicadores de sustentabilidade, por exemplo, foram incluídos nas reuniões mensais e trimestrais de resultados. Tudo caminhava bem, mas chegou o ponto em que, para evoluir, foi necessário criar um Conselho de Sustentabilidade com quatro vice-presidentes.

Nas reuniões trimestrais, definem-se as diretrizes para a companhia. Dois anos atrás, decidiu-se tomar o rumo do resíduo zero nas fábricas. Por quê? “Gosto de fundamentar: os riscos de não se ter aterros suficientes, hoje em dia, são muito grandes”, explicou Valle, para quem a procura de jovens pela área de Sustentabilidade da Whirlpool indica que a empresa está no caminho certo, com grandes chances de perpetuar essa cultura.



Desenvolvimento sustentável down-top

Apesar do imprescindível apoio da alta liderança, diretor de Sustentabilidade da Even conta que o conceito surgiu nos canteiros de obra da empresa

“As crianças mudam a nossa vida. Meus filhos representam a grande transformação na minha. Quando se inicia a carreira profissional, existe aquela ambição de crescimento, de galgar degraus, ganhar dinheiro. Então os filhos nascem e modificam tudo, pois nos cobram valores e atitudes”, disse **Silvio Gava**, no início de sua apresentação.

Hoje diretor executivo Técnico e de Sustentabilidade da **Even**, Gava anteriormente integrava uma empresa do mesmo setor — construção civil — que, tentando melhorar seus resultados, incumbiu o executivo, de repente, de fazer significativos cortes de pessoas, sem nenhuma justificativa plausível para demiti-las. O choque foi tamanho que ele decidiu deixar o grupo. “Afinal, as pessoas que faziam as obras eram responsáveis por eu chegar ao cargo que cheguei”, refletiu.

Encontrou uma nova oportunidade na Even, onde não foi contratado como profissional de Sustentabilidade, mas como diretor técnico. Responsável por 22 empreendimentos, decidiu mudar a imagem que se tem do engenheiro civil, muitas vezes tachado de destruidor ou poluidor. “Não queria levar esse estigma para casa. Meu filho não deveria pensar assim”, afirmou.

Na Even, a sustentabilidade aconteceu em um processo *down-top*. Gava iniciou as mudanças sem saber direito o que estava realizando, priorizando o bem-estar dos funcionários, as boas condições dos canteiros de obras e os melhores processos produtivos. Assim, silenciosamente, visto que numa empresa familiar é preciso “ir com calma”, as transformações estabeleceram-se.

Em determinado momento, uma consultoria entrou no circuito para ajudar na elaboração de uma política de investimento social privado, a qual foi acrescida de um relatório de sustentabilidade. Era hora de organizar os processos ligados ao tema.

Na crise de 2008, Gava constatou que a empresa estava realmente no caminho certo. Com a grande queda nas vendas, veio a dúvida: manter ou não as práticas de sustentabilidade? Quando o presidente da empresa, Carlos Terepins, definiu que seriam mantidas, não restaram dúvidas.

Em seguida, veio o planejamento estratégico e também o engajamento para integrar o Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa. Além de inspirar a empresa, o desafio ampliou-se para o de mobilizar o próprio setor da construção civil.

Hoje, sustentabilidade faz parte do planejamento estratégico da Even, da rotina, das metas, mas “o conceito, no papel, não garante nada, pois se trata uma questão de atitude”, diz Gava.



Lucro salva-vidas

Há problemas sociais relevantes no mundo em relação a saneamento básico, educação, saúde, poluição e infraestrutura. Milhões de pessoas na base da pirâmide são assombradas por essas mazelas, e não é raro responderem com a própria vida.

Já que afetam milhões de desprotegidos, é senso comum que esses problemas deveriam ser solucionados por governos. ONGs também se engajaram nessas causas. Mas que nem um nem outro foram eficazes em oferecer soluções em escala. Não conseguiram replicar e expandir suas boas ideias para a maioria e estão nessa toada há muito tempo. Avanços incrementais foram conquistados, mas não para a maioria.

Receio, então, que nossos líderes precisem de novas informações ou exemplos para avançarmos e aceitarmos que o sistema pode ser melhorado. É preciso romper com o *status quo* e deixar de lado ideologias vencidas para que soluções inovadoras e sustentáveis sejam apresentadas à sociedade.

Não é necessário reinventar a roda, mas estimular algumas iniciativas já em curso. Uma inovação no formato da organização pede licença para tentar contribuir com a causa. E não há razão para negar-lhes um voto de confiança, pois a ideia é boa e funciona. São os pequenos negócios de alto impacto.

Essas empresas congregam o melhor de dois mundos: a autossuficiência e as melhores práticas de gestão de empresas privadas para gerir recursos, solucionar problemas, replicá-los e escalá-los ao mercado; e o olhar fraterno, indignado, humano e altruísta para com os menos favorecidos, teoricamente característicos de governos e ONGs.

Ao oferecer um novo serviço, antes inacessível para a maioria, essas empresas

inovam para o bem. São soluções a um custo muito abaixo dos padrões de mercado, para caber no orçamento das famílias — que passam a ter mais uma opção, antes disponível apenas para uma minoria privilegiada.

Cada vez que uma empresa de impacto faz uma venda, resolve o problema e realiza um lucro comedido. O papel do lucro nessa equação é permitir que: 1) Esse sistema seja autossuficiente financeiramente; 2) Atraia o capital necessário para iniciar e escalar a solução e, no futuro, retornar o capital a investidores que apoiaram e se arriscaram pela ideia; 3) Atraia, treine e retenha os melhores profissionais do mercado, permitindo-lhes progressão técnica e econômica na carreira — afinal, gente boa atrai mais gente boa.

Uma prova de que o modelo funciona é o **dr.consulta**, um negócio de alto impacto cuja proposta de valor é oferecer consultas e exames a quem não tem plano de saúde, de forma ágil, qualificada, humana e resolutiva. O dr.consulta existe há três anos, na maior comunidade de São Paulo (Heliópolis), período no qual desenvolvemos e aprimoramos o modelo de oferta de serviços para atender mais de 50 mil pessoas, antes sem esse acesso.

Nosso sonho de atender cinco milhões de pessoas em cinco anos é grande, porque o problema da saúde é gigante no Brasil. Apesar de audacioso, estamos no caminho correto para realizá-lo. Soñar grande não custa nada.

É fato que houve avanços na saúde nas últimas décadas, mas foram incrementais. A perspectiva de vida aumentou, e a mortalidade infantil caiu. Mas ainda há 75% dos 200 milhões de brasileiros desprotegidos, dependentes do sistema público, que é avaliado por 56% da população como ruim ou muito ruim (Datafolha/2014). Em média, o tempo de espera

por uma primeira consulta médica, em São Paulo, é de 90 dias, podendo chegar a um ano. No dr.consulta, conseguimos diagnosticar — e muitas vezes tratar — 90% dos pacientes em até 15 dias no atendimento primário, com 95% de satisfação.

Está aí o grande valor social gerado pelo negócio: democratização de serviços básicos a uma população esquecida pelo sistema privado de saúde. Indiretamente, também contribuimos para desfocar o SUS e reduzir gastos governamentais com saúde terciária, já que o maior acesso no atendimento básico reduz complicações por falta de diagnóstico.

Nosso negócio é viável, replicável e escalável. Geramos impacto relevante ao melhorar a qualidade de vida de muitos. E também pagamos impostos. Logo, todos lucram. A sociedade, que recompõe a sua dignidade; os médicos, que exercem a medicina de forma digna; e o governo, que arrecada mais recursos.

É importante reconhecer que tudo isso foi viabilizado por uma equipe multidisciplinar extremamente competente e investidores visionários que compartilharam nosso sonho de apostar num Brasil melhor para todos. Mas, principalmente, pelo fato de podermos usufruir de um lucro comedido e reaplicá-lo no negócio. Sem essa possibilidade, nada disso aconteceria.

Ainda há muito trabalho pela frente, para espalhar o dr.consulta por vários cantos de São Paulo e de outras cidades. Estamos trabalhando de forma obsessiva para servir mais e melhor. Não tenho certeza de que chegaremos lá. Mas estou certo de que, sem o lucro, não estaríamos salvando vidas.

Thomaz Srougi é sócio-fundador e diretor do dr.consulta, formado em Administração, com MBA e MPP pela University of Chicago, e GMP pela Harvard Business School.

Líderes sustentáveis



Conheça as histórias e os aprendizados dos mais importantes executivos de sustentabilidade do país. Para assistir aos vídeos e adquirir o livro, acesse: www.ideiasustentavel.com.br/lideres

Apoio:



com a mão na massa



Realização



ESTRATÉGIA E INTELIGÊNCIA EM SUSTENTABILIDADE



PEPSICO



Operadora oficial:





**NOSSA EMBALAGEM
PRESERVA A NATUREZA.
E NÃO ESTAMOS FALANDO
SÓ DO LADO DE DENTRO.**

A Tetra Pak® é especialista em proteção de alimentos. Do lado de dentro da nossa caixinha, você sempre vai encontrar um alimento seguro, saudável e protegido por seis camadas que preservam suas características nutricionais.

E, do lado de fora, o compromisso de cuidar das pessoas e preservar o meio ambiente, produzindo embalagens 100% recicláveis, feitas a partir de matérias-primas renováveis, como papel proveniente de florestas certificadas pelo FSC® (Forest Stewardship Council®) e o plástico derivado da cana-de-açúcar, que compõe as tampinhas e as camadas internas das embalagens.

**Tetra Pak®. Protege o que é bom.
Protege o que a vida tem de mais gostoso.**



A marca do manejo florestal responsável

