

5



DESAFIO
Promover a conectividade
de ferramentas

Integrar cada vez mais diferentes instrumentos de gestão da sustentabilidade, evitando o desperdício de esforços/ processos que não conversam entre si e construindo respostas simples para um tema de abordagem geralmente complexa



Conectar ferramentas, otimizar recursos

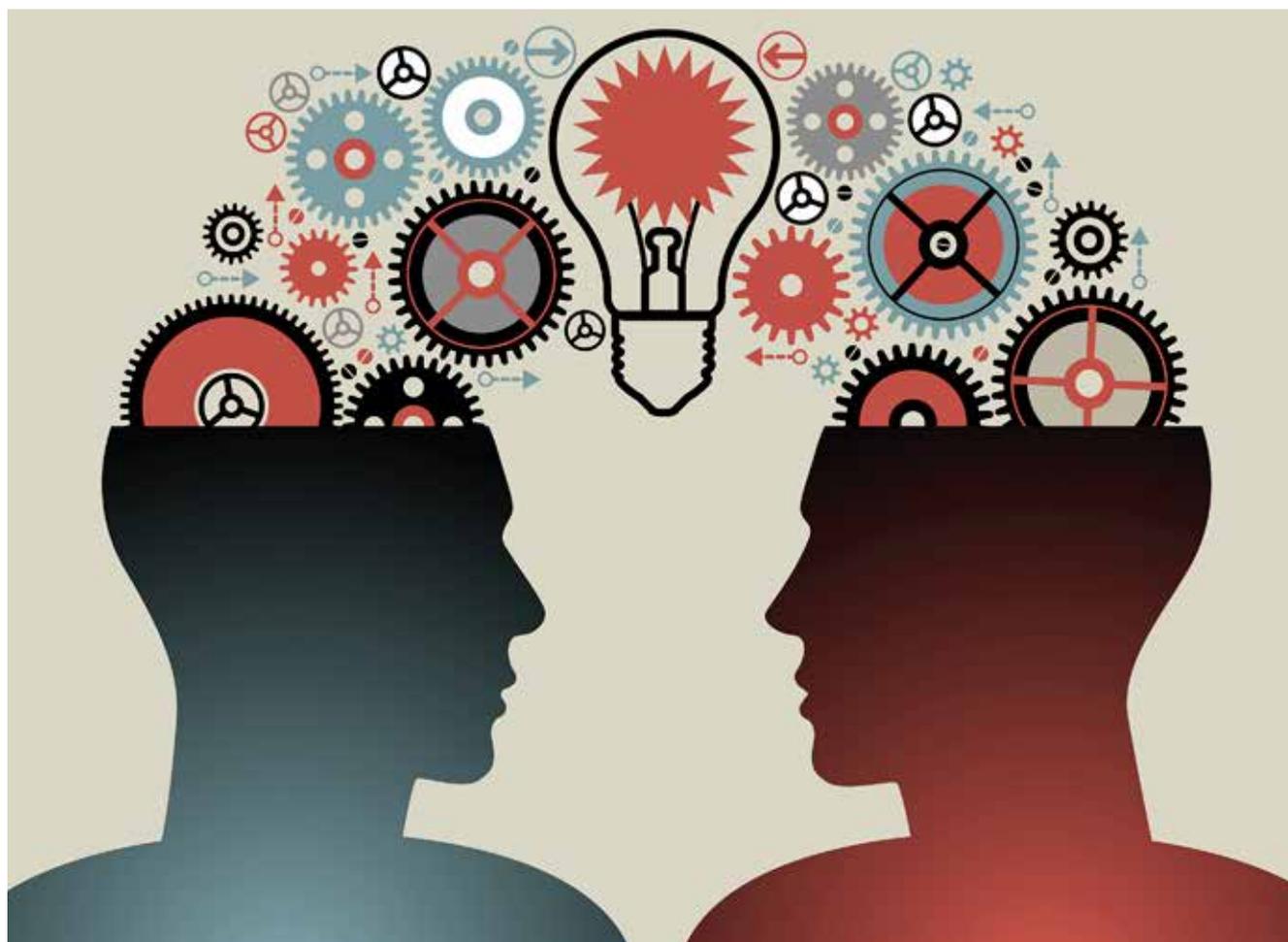
Atualmente, as empresas têm à sua disposição múltiplas ferramentas de gestão da sustentabilidade, selecionadas conforme contextos e propósitos específicos. O desafio imposto, dado o vasto repertório de instrumentos, é conectá-los estabelecendo uma linguagem comum em torno de definições, conceitos e indicadores, a fim de otimizar processos e minimizar desperdícios.

Segundo cálculo apurado pelo **Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)** em 2013, há **100** diferentes avaliações de desempenho em

sustentabilidade, que apresentam um total de mais de **2 mil** indicadores de performance corporativa. Fica nítida, portanto, a pluralidade de ferramentas de mensuração de impactos, como *benchmarks*, relatórios e auditorias. Mas essa variedade ajuda ou atrapalha? O GIFE chama atenção para um fato importante: diversas possibilidades de tratar, a rigor, as mesmas informações levam a resultados opostos, conforme a metodologia empregada, podendo resultar em dificuldades de organizar dados e em dispêndio de energia e sobreposição de esforços

“Parece haver uma verdadeira cacofonia de métricas, padrões e certificações. Até mesmo as empresas líderes necessitam de orientação sobre qual irá realmente ajudá-las em seu *benchmark*, a sinalizar seu comprometimento com a sustentabilidade e a identificar áreas que precisam de melhorias”, constataam Pamela Laughland e Tima Bansal, professoras na **Richard Ivey School of Business**, em artigo publicado na *Ivey Business Journal*, em 2011.

Para Jacques Demajorovic, professor do programa de pós-graduação da **Faculdade de Engenharia Industrial**, a falta de conectividade entre as ferramentas traz



dificuldades aos gestores, na medida em que os processos decorrentes do seu uso não conversam entre si, utilizando métricas diferentes para obter informações similares. Quanto mais complexas são as ferramentas e menos comunicação há entre elas, menos eficácia como subsídio para tomadas de decisão empresarial têm os vários relatórios produzidos. Segundo Beat Grüninger, sócio diretor da **BSD Consulting**, os gestores gastam, em média, **60%** do seu tempo respondendo aos requisitos das ferramentas e **40%** atuando na gestão da sustentabilidade.

Já existem movimentos que tentam fazer os vários mecanismos dialogarem entre si. Em 2012, em Estocolmo, o **World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)**, em conjunto com o **World Resources Institute (WRI)** e a **Water Footprinting Network (WFN)**, realizaram um seminário sobre a conciliação de ferramentas de gestão da água, com o objetivo de chegar a resultados capazes de melhorar a governança desse recurso cada vez mais valioso.

A **Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO)** também investiu nesse tipo de abordagem. Em 2014, lançou o projeto *Strengthening Criteria and Indicators for Sustainable Forest Management in Policy and Practice* (Fortalecendo Critérios e Indicadores para a Gestão Sustentável de Florestas nas Políticas e Práticas), com o objetivo de desenvolver indicadores em consonância com a gestão sustentável de florestas, na tentativa de estabelecer uma ferramenta para o planejamento e a tomada de decisão na área.

Outro exemplo de movimento de integração, citado por Grüninger, é a segunda geração dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Trata-se de uma ferramenta de autoavaliação, mas as informações quantitativas já incorporam a linguagem da GRI (versão G4) e estão alinhadas com o Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOvespa, o Pacto Global e a Norma ISO 26000, de 2010. Outras ferramentas que deram um passo rumo à conexão foram a GRI, que fez conexão com o Pacto Global, e o índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI),



CAMINHO DAS PEDRAS

Roteiro para uma Sustainability Balanced Scorecard eficiente

Por meio de uma revisão de literatura, especialistas do Centro de Gestão para a Sustentabilidade da Universidade de Lüneburg, na Alemanha, definiram quatro processos básicos para a formulação da *Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)* e a integração de ferramentas de gestão da sustentabilidade. São eles:

1. O processo deve conduzir a uma gestão dos aspectos ambientais e sociais baseada em valores.
2. Para garantir essa base em valores, os aspectos apontados devem integrar-se ao sistema geral de gestão da empresa.
3. Para atender a demandas específicas e operacionalizar a estratégia, além das questões

sociais e ambientais, a SBSC não deve ser genérica. Por isso, o processo exige sua formulação a partir de uma determinada unidade de negócio.

4. Os aspectos sociais e ambientais de uma unidade de negócio devem ser integrados de acordo com sua relevância estratégica, o que implica questionar se será necessária a introdução de uma perspectiva que vá além do mercado puramente.

Para saber mais, acesse: <http://www.ecnc.org/uploads/documents/the-sustainably-balanced-scorecard-theory-and-application-of-a-tool-for-value-based-sustainability-management.pdf>

iniciando processo de integração com o GRI. Para Eduardo Pedreira Rosa, professor de Gestão de Negócios da **Fundação Getúlio Vargas**, a Norma ISO 26000, também chamada “ISO da sustentabilidade”, estabelecida a partir de um amplo diálogo *multistakeholder*, tentou, mas não conseguiu integrar as diferentes ferramentas.

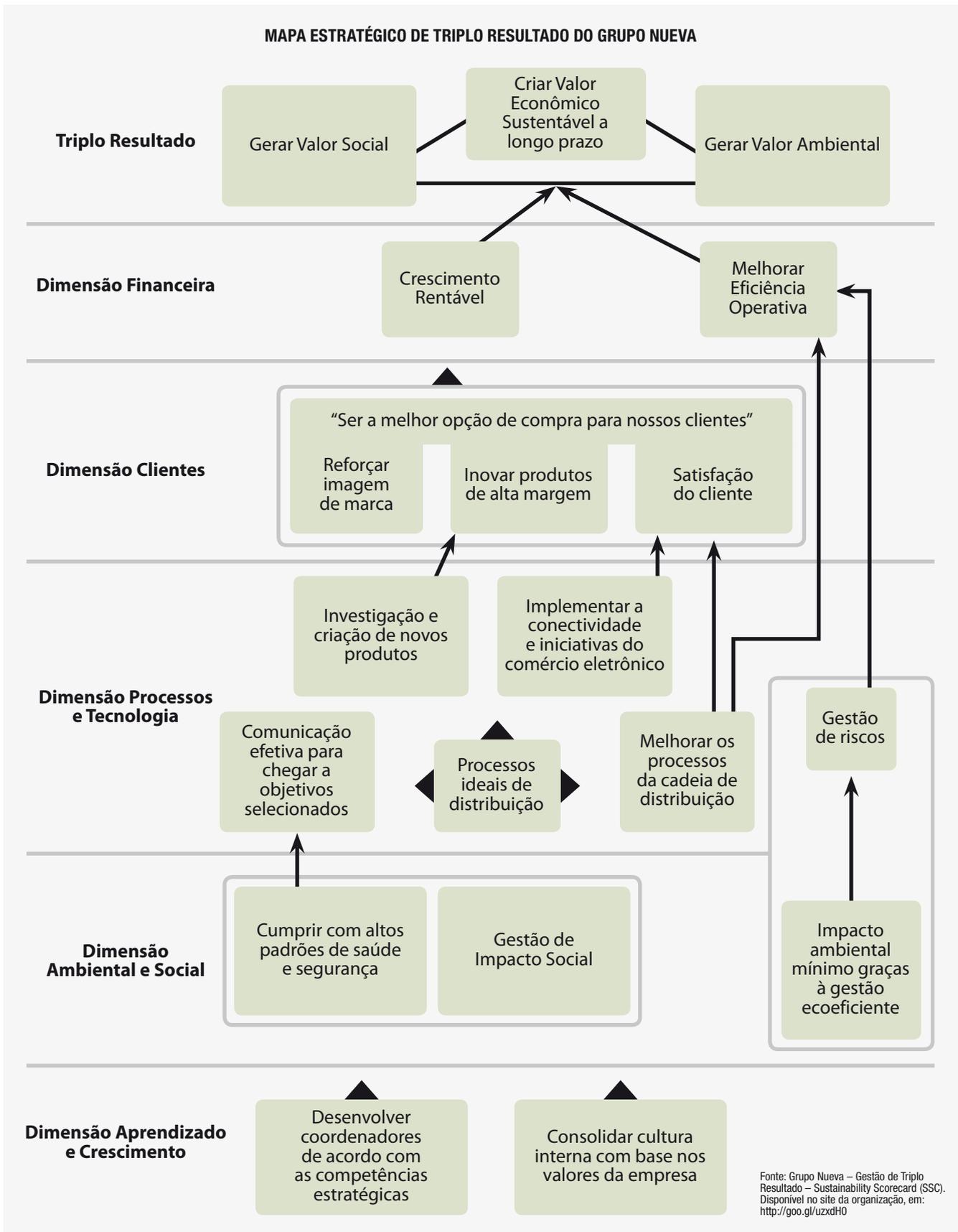
Um método capaz de conectar diferentes ferramentas é a economia circular, que se baseia no já bastante conhecido conceito de *Cradle to Cradle*, apresentado pelo arquiteto William McDonough e pelo químico Michael Braungart no livro *Cradle to Cradle – Remaking the Way We Make Things* (Do Berço ao Berço – Refazendo o Modo Como Fazemos Coisas). Trata-se de um modelo fundamentado na ideia do “fechamento” dos ciclos biológicos e técnicos dos materiais e na proposta de que eles circulem continuamente sem nunca perder seu valor. Como na natureza não existe lixo, pois tudo se converte em nutriente para um novo ciclo, a indústria pode seguir o mesmo processo, realocando seu modelo de produção para esta lógica de reaproveitamento, o que significa desenhar produtos para serem desmontáveis, recuperáveis e seguros para as pessoas e o meio ambiente. Elimina-se, assim, o conceito de resíduos.

O *Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)* é um exemplo de ferramenta que permite à empresa medir seu desempenho de triplo resultado a partir de **cinco** dimensões distintas: econômica; relação com os clientes; processos e tecnologia; saúde, segurança e meio ambiente; e recursos humanos e responsabilidade social corporativa. Relaciona indicadores ambientais e sociais aos processos tradicionais do planejamento de negócio, dinamizando a estratégia da sustentabilidade. Na página seguinte, confira o exemplo de Mapa Estratégico de Triplo Resultado do **Grupo Nueva**, *holding* de investimentos especializado no setor florestal e derivados da madeira.

Grüninger, assim como outros especialistas, sugere priorizar ferramentas-referência de mercado — que já se mostraram formas de mensuração eficazes —, evitando a proliferação de novos instrumentos. Quanto mais mecanismos de referência forem usados, maior a facilidade de comparação, especialmente entre aqueles de um mesmo setor. A União Europeia, por exemplo, já definiu que as empresas com mais de **600** funcionários devem fazer seus relatórios baseados no GRI.

Para Leandro Fraga, professor e consultor do **Programa de Estudos do**

MAPA ESTRATÉGICO DE TRIPLO RESULTADO DO GRUPO NUEVA



Fonte: Grupo Nueva – Gestão de Triplo Resultado – Sustainability Scorecard (SSC). Disponível no site da organização, em: <http://goo.gl/uzxdHO>

Futuro (PROFUTURO), da **Fundação Instituto de Administração (FIA)**, as ferramentas de gestão para a sustentabilidade têm dois defeitos de origem: primeiro, a complexidade, devido ao volume enorme de dados a serem coletados; segundo, a dificuldade de incorporá-los à gestão das organizações. Na maioria das vezes, a incorporação só acontece por influência dos *stakeholders*, pois, sem eles, as informações colhidas dificilmente são integradas ao cotidiano das empresas.

Embora haja uma tendência de multiplicação de ferramentas próprias nas empresas — que atendam às necessidades específicas da organização, mas dificultam a comparabilidade —, Fraga ressalta que a ferramenta ideal deve ser de aplicação simples, global e permitir a comparação entre empresas, setores e países, além de apresentar linguagem de fácil compreensão para os não especialistas. Um bom exemplo são os sistemas contábeis internacionais.

Para os especialistas ouvidos pelo NEXT, o objetivo essencial da conciliação de ferramentas é evitar o desperdício de esforços/processos que não conversam entre si e aperfeiçoar a governança corporativa para a sustentabilidade, construindo respostas simples para temas de abordagem geralmente complexa. Afinal, uma vez integrados esses mecanismos, a gestão socioambiental tende a avançar cada vez mais eficaz e rapidamente nas empresas.

PALAVRA DE ESPECIALISTAS

FERRAMENTAS VISUAIS PARA CONECTAR ESFORÇOS

Atualmente, tenho desenvolvido muitas pesquisas sobre como sumarizar iniciativas empresariais de sustentabilidade, responsabilidade e ética em ferramentas visuais simples. Acredito que elas podem estar bastante relacionadas à conectividade de diferentes ferramentas de sustentabilidade, com vistas a evitar desperdício de processos e fornecer respostas mais simples a questões complexas.

Em um estudo recente de grandes corporações, identifiquei que essas ferramentas são tipicamente tanto o modelo



de negócio das empresas que integram aspectos da sustentabilidade (como o da **Unilever**, que se conecta ao seu *Sustainable Living Plan*) quanto programas corporativos que sintetizam como as empresas querem se tornar sustentáveis (como o modelo positivo de rede da **Kingfisher** — mencionado em *No Radar*).

As ferramentas visuais fornecem uma direção e ajudam os empregados a melhor entender onde focar seus esforços. Assim, a iniciativa de sustentabilidade se torna menos uma questão de quantos instrumentos diferentes são usados e mais de como atividades e ferramentas específicas são necessárias para viabilizar a estratégia, representada de uma maneira visual.

No livro *Principles of Responsible Management*, todas as ferramentas de sustentabilidade têm a ideia de avaliar os impactos (sociais, ambientais, econômicos) ao longo de seu ciclo de vida (terceirização, operações, consumo, descarte), integrando elementos. Há, portanto, muitas oportunidades para simplificar e conectar instrumentos, tendo em mente o seu propósito compartilhado e possivelmente até abandonando a multiplicidade com base na seguinte questão: “Realmente preciso disso para entender e gerenciar todo o nosso impacto do ciclo de vida?”

Oliver Laasch, autor do livro *Principles of Responsible Management*, em entrevista ao NEXT.



DIFICULDADES PARA CONECTAR FERRAMENTAS

Entre os dilemas dos usuários de ferramentas, destacaria: deveriam ser usadas da forma como são desenhadas originalmente? Como conectá-las a outras técnicas ou abordagens? Seria possível adaptá-las? Deveriam ser desenvolvidos novos mecanismos? Frequentemente, vê-se a última opção como a mais atraente, mas, em geral, novas ferramentas são apenas retrabalhos de instrumentos existentes com novos nomes mais extravagantes. E nomes novos para objetos antigos apenas criam confusão.

As barreiras para conectar ferramentas estão frequentemente colocadas na cultura e tradições nas quais elas são desenvolvidas: em suas origens disciplinares (ciências naturais, engenharia, ciências sociais); nos debates da prática versus teoria; nos debates tecnocráticos versus participativos; e assim por diante. Na academia, especialistas em ferramentas particulares raramente são alocados em universidades junto com especialistas em outras ferramentas. E os cientistas sociais críticos geralmente estão em instituições bastante distintas. Cada disciplina e cada mecanismo também tem sua própria literatura extensa, sendo irracional esperar que indivíduos estejam inteiramente a par dela.

Vemos atualmente uma nova geração de usuários de ferramentas de sustentabilidade, educados com base numa quantidade muito maior de opções do que nós, que ganhamos experiência com os dias



Net Positive: metas mensuráveis e realistas

A ferramenta Net Positive propõe-se a superar a minimização de impactos, avançando para a geração de impactos positivos. Este é o princípio que norteia a meta da Kingfisher, maior varejista europeia de itens e serviços de reforma e construção, para 2050: transformar suas operações em Net Positive nas quatro áreas prioritárias para seu negócio (madeira, energia, inovação e comunidades), conforme mostra a figura abaixo.

Na tentativa de zerar o desperdício, as lojas e os produtos estão sendo redesenhados para oferecer novas maneiras de servir o cliente e encontrar novas parcerias com os fornecedores. Para viabilizar essa proposta, a Net Positive identifica

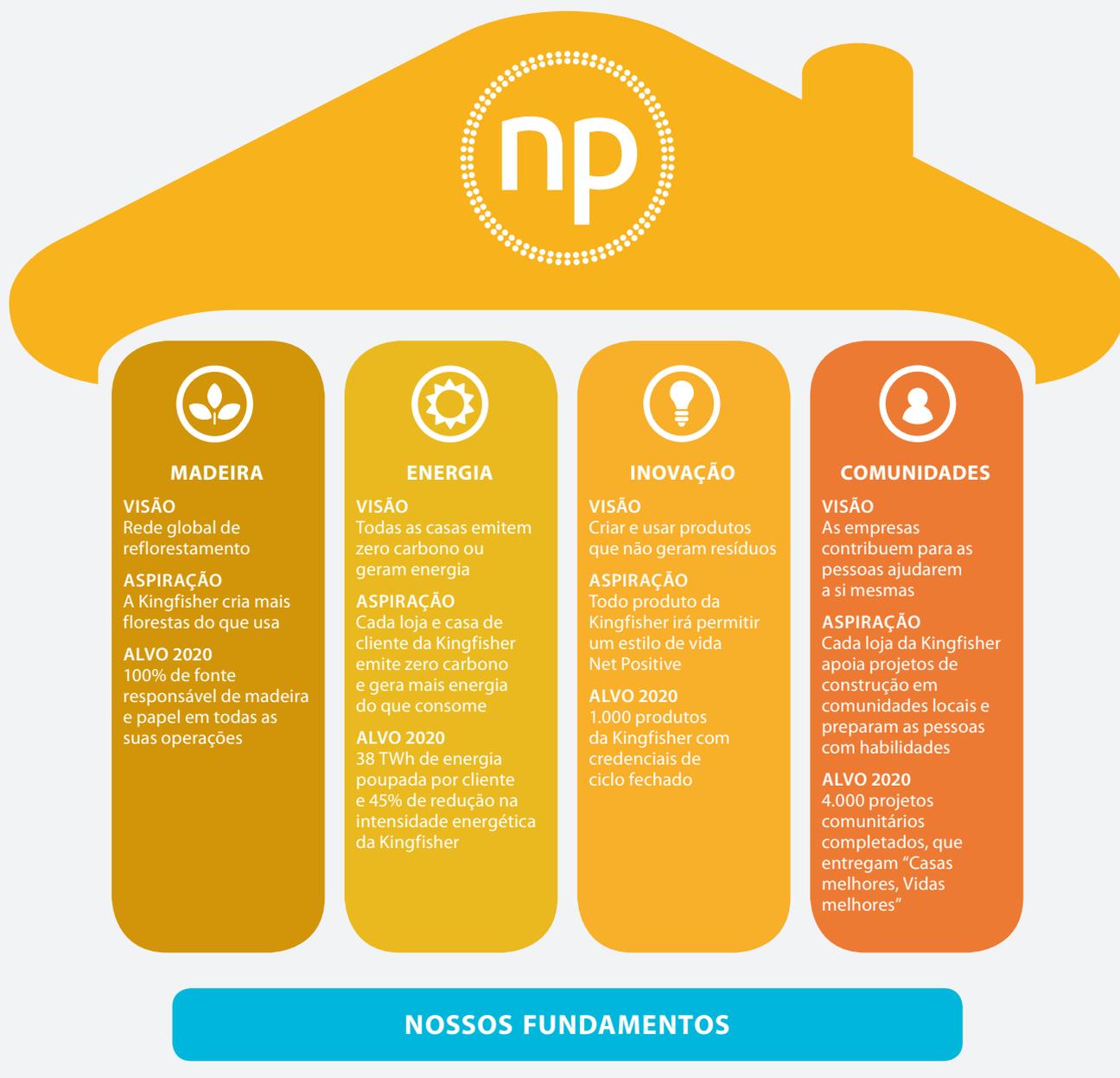
formas de estabelecer metas mensuráveis e realistas, conjugando fins restaurativos com lucro.

As metas de mensuração são estabelecidas com base em cada um dos pilares do negócio da Kingfisher. Embora o marco final para avaliação de resultados seja 2050, a empresa estabeleceu objetivos para 2020, um marco intermediário, para poder monitorar o progresso.

O processo se inicia com a redução dos impactos socioambientais das operações da empresa, levando esta ideia para os clientes por meio dos produtos e serviços. Em seguida, o foco recai sobre iniciativas pioneiras capazes de repensar os quatro pilares de maior impacto dos negócios. Na fase seguinte, a Net Positive

deixa de ser um projeto piloto, transformando-se em indutor de decisões e ações. Finalmente, ela passa a abranger todas as atividades nos quatro pilares, realizando o processo em toda a extensão do negócio para ganhar escala. Tudo isso planejado para ocorrer até 2050.

Atualmente, a empresa encontra-se no estágio em que a Net Positive passa a guiar as decisões. Para os 8 mil empregados, as metas cobrem questões como saúde e segurança do trabalhador. Em relação aos parceiros e fornecedores, envolvem um rígido código de ética e conduta ambiental. Quanto ao meio ambiente, lidam com desperdício, uso da água, transporte, químicos e construção sustentável.



relativamente pioneiros dos anos 80 ou crescemos e ficamos ativos no desenvolvimento de ferramentas agora comuns. Nosso status de “especialista” tem provavelmente militado contra a colaboração com outros “especialistas” de áreas/disciplinas diferentes da nossa. Mesmo quando queremos partilhar, algumas vezes ou frequentemente, isto tem sido frustrado, por exemplo, pela inércia institucional.

William R. Sheate,
especialista em Avaliação
Ambiental no Centro
para Política Ambiental
no Imperial College
London e membro



honorário na Escola de Meio Ambiente e Desenvolvimento da Universidade de Manchester, no artigo *The Evolving Nature of Environmental Assessment and Management: Linking Tools to Help Deliver Sustainability*, de 2010.

A SUPERAÇÃO DA LÓGICA LINEAR

Cradle to Cradle é uma estrutura de trabalho que estabelece um plano de inovação para linhas de negócios e produtos, para tomar decisões corretas e gerar receitas no curto prazo: prosperar sem necessidade de mitigar impactos ambientais negativos, sem ter que cumprir regulações ambientais complexas e eliminando o sentimento de culpa dos clientes por consumir.

No Brasil, com a Política de Resíduos Sólidos (Lei 12.305 de 2 de agosto de 2010), diversos setores estão buscando arranjos para a responsabilidade compartilhada de produtos, a implementação de sistemas de logística reversa e a gestão de resíduos, envolvendo cidades, indústrias, distribuidoras e importadoras. Isso pode ser visto como uma ameaça ou uma grande oportunidade de criar modelos de negócio para multiplicar as fontes de receitas da empresa. Em nosso país, a economia circular poderia capturar mais de **R\$ 8 bilhões** anuais em resíduos recicláveis e não aproveitados (IPEA, 2010) — o equivalente ao PIB anual da Bolívia.

O sistema produtivo atual é linear: extração, fabricação e descarte. No modelo

de economia circular, *Cradle to Cradle* é um protocolo para fabricar incorporando os conceitos de design de produtos ecoefetivos: empresas que garantem a qualidade dos produtos em toda a sua cadeia produtiva, entendendo o fluxo de materiais e tirando grande proveito disso para a competitividade.

Ao contrário do modelo linear atual, no modelo circular de produção, as estratégias e ações para ecoefetividade — maximização dos efeitos positivos — são peça-chave para incorporar a sustentabilidade na lógica de criação, entrega e captura de valor dos modelos de negócio.

Alexandre Gobbo Fernandes, diretor de Projetos e Tecnologia da EPEA no Brasil e fundador da KCA Consulting, no artigo *Inovação ‘Cradle*



To Cradle’: Produtividade e Consumo Podem Ser Algo Bom, publicado no site Sustentabilidade na Empresa.

CADEIA DE FORNECEDORES COMO CONEXÃO DE MÉTODOS

À medida que a cadeia de fornecedores das organizações se torna mais complexa e terceirizada, uma porção significativa da pegada de carbono deixa de vir apenas das próprias operações das companhias. Desse modo, a gestão ambiental torna-se mais desafiadora, devido ao crescente número de fornecedores em países em desenvolvimento, geralmente com padrões ambientais menos rígidos. Desenvolver e implementar padrões, cultivar a consciência dos fornecedores e capacitá-los representam, assim, alternativas para monitorar práticas responsáveis.

Para tanto, as ferramentas de gestão mais usadas são as de certificação e padronização. Aquelas da família ISO — a ISO 9000 lida com a gestão da qualidade, enquanto a ISO 14000 trata da gestão ambiental — oferecem orientação para as empresas, assegurando que seus produtos e serviços atendam às necessidades dos clientes, tenham uma qualidade comprovada e que seus processos sigam as exigências regulatórias.

Para finalizar, consideram-se os métodos que fecham o ciclo, fazendo com que os produtos em sua última etapa de uso sejam reintegrados nos primeiros estágios da cadeia de fornecedores. Tais métodos incluem a noção da ecologia industrial, economia circular, cadeia de fornecimento de circuito fechado, ecodesign e avaliação de ciclo de vida. Todos eles são altamente inter-relacionados, mas se sobrepõem e frequentemente trabalham em um padrão complementar.

Zhaohui Wu, professor associado de Gestão da Cadeia de Fornecedores da Oregon State University, no livro *Principles of Responsible Management*, de 2014.



USANDO COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

A comunicação integrada de marketing é essencialmente voltada às partes interessadas. Para alcançá-las com sucesso, a empresa precisa utilizar todo o seu potencial comunicativo de forma integrada e conectada, envolvendo sua rede de *stakeholders* internos e externos.

As ferramentas diretamente relacionadas ao desempenho social e ambiental são caracterizadas por diferentes resultados esperados para o processo de comunicação e marketing. O resultado esperado para o marketing social, por exemplo, é uma mudança no comportamento do *stakeholder*, enquanto o marketing por si geralmente busca o aumento no rendimento das vendas.

Mais de uma ferramenta pode ser necessária para que a integração entre comunicação e marketing tenha sucesso. As ferramentas de marketing relacionado a causas, marketing social, comunicação de crises, códigos de conduta, relatórios de sustentabilidade e declarações da visão e missão da empresa são representativas desta ideia.

Roger Conway, coautor do livro *Principles of Responsible Management*, de 2014.

