

EDIÇÃO 38  
TRIMESTRAL  
FEVEREIRO 2015  
ISSN 2238-1287  
R\$ 18,00

ANO  
**10**



# ideia

S U S T E N T Á V E L

*Observatório de Tendências em Sustentabilidade*

## **ESTUDO NEXT**

**Ferramentas de  
Gestão para a  
Sustentabilidade:  
Cinco Grandes  
Desafios**



# IDEIA SUSTENTÁVEL ◆ EDUCAÇÃO ◆

PARA SABER MAIS  
E MELHOR

SE VOCÊ QUER TREINAR OS LÍDERES E COLABORADORES DE  
SUA EMPRESA EM SUSTENTABILIDADE, CONTRATE NOSSOS

**CURSOS, WORKSHOPS E PALESTRAS:**

[contato@ideiasustentavel.com.br](mailto:contato@ideiasustentavel.com.br)

(11) 5579.8012

**ideia**  
SUSTENTÁVEL



## Revista Ideia Sustentável

Ano 10 Edição 38

Foto/capa: iStockphoto

Esta publicação é uma marca idealizada, concebida e produzida por **Ofício Plus Comunicação e Editora Ltda.**, que edita estudos temáticos elaborados pelo NEXT – Observatório de Tendências em Sustentabilidade, da consultoria Ideia Sustentável: Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade.

### Direção geral

Ricardo Voltolini (ricardo@ideiasustentavel.com.br)

### Edição

Fábio Congiu (fabio@ideiasustentavel.com.br)

### Pesquisa

Rosicler Rodriguez (rosicler@ideiasustentavel.com.br)

Marília Ferreira (marilia@ideiasustentavel.com.br)

### Marketing e vendas

contato@ideiasustentavel.com.br

### Direção de Arte e Diagramação

Cesar Mangiacavalli

### Ilustrações

iStock.com

### Colaboraram nesta edição

Beat Grüniger, Chad Kymal, Georges Blanc, Lisa French, Roberto Waack, Wayne Visser (Opinião); Aileen Ionescu-Somers, Michael Hopkins, John Elkington (Livre Pensar)

### Editoração eletrônica

Studio52

### Impressão e acabamento

Vox

### Periodicidade

Trimestral

### Ideia Sustentável online

www.ideiasustentavel.com.br

### Assinaturas corporativas, edições anteriores e reprints

contato@ideiasustentavel.com.br

55 (11) 5579-8012

A revista **Ideia Sustentável** tem tiragem de 7 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

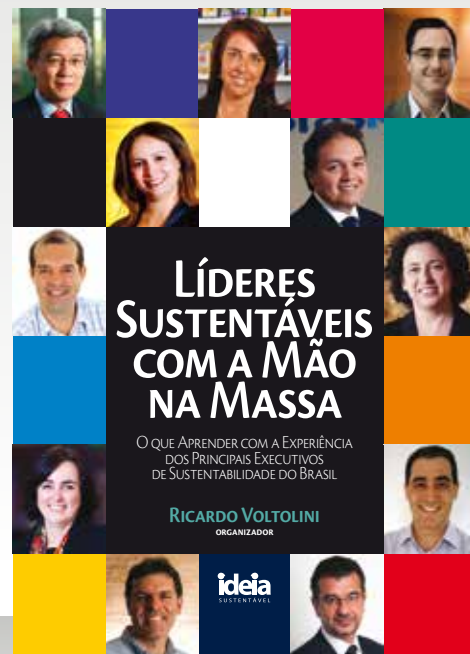
Fone: 55 (11) 5579-8012

## 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](http://www.ideiasustentavel.com.br)



Para adquirir, acesse:  
[www.ideiasustentavel.com.br/lideres](http://www.ideiasustentavel.com.br/lideres)



# Estudo NEXT

## Ferramentas de Gestão para a Sustentabilidade: Cinco Grandes Desafios



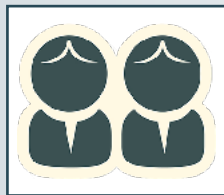
**9**  
**Desafio Zero**  
Definir o que significa sustentabilidade para a empresa antes de agir



**32**  
**Desafio 3**  
Transversalizar a sustentabilidade



**13**  
**Desafio 1**  
Mapear e mensurar as externalidades



**42**  
**Desafio 4**  
Gerar valor compartilhado e Relato Integrado



**20**  
**Desafio 2**  
Definir a materialidade e os objetivos estratégicos



**51**  
**Desafio 5**  
Promover a conectividade de ferramentas

## 62 Entrevista Especial



Fundador e presidente do Center for Responsible Management Education (Centro para Educação em Gestão Responsável), na Alemanha, e principal validador dos desafios identificados neste estudo, Oliver Laasch fala com exclusividade ao NEXT.

## 74 Plataforma Liderança Sustentável



PLS levou 16 executivos brasileiros para o curso *Liderança Sustentável para uma Nova Economia*, na Sorbonne, em Paris, com aulas exclusivas de cinco dos maiores pensadores contemporâneos, como Edgar Morin e Michel Maffesoli

## 78 Dica de Leitura

Veja as principais ideias do livro *Principles of Responsible Management: Global Sustainability, Responsibility, and Ethics* (Princípios da Gestão Responsável: Sustentabilidade, Responsabilidade e Ética “Glocais”), de Oliver Laasch e Roger Conaway, utilizado como referência para este Estudo NEXT.

## 79 Compêndio

NEXT elabora lista de ferramentas e metodologias de gestão da sustentabilidade.

## Opinião

Os desafios segundo os especialistas

Confira artigos de especialistas nacionais e internacionais escritos com exclusividade para complementar os desafios deste estudo e provocar reflexões no leitor.

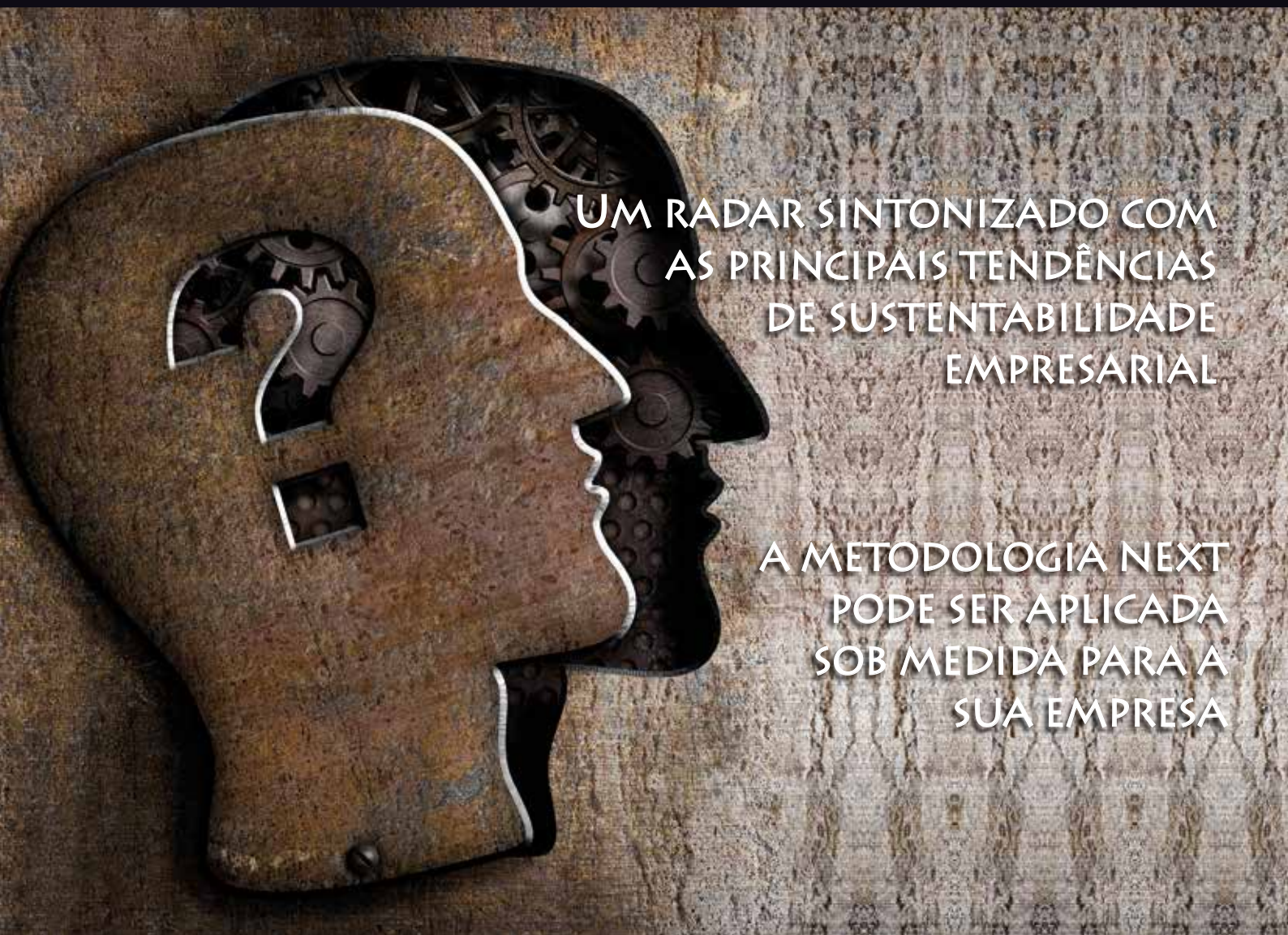
### 67 Livre Pensar

Aileen Ionescu-Somers (IMD) analisa os avanços na medição da materialidade nas empresas e suas implicações na geração — ou destruição — de valor das companhias; Michael Hopkins (MHCI) defende a necessidade de simplificar relatórios para incentivar a gestão sustentável; e, em artigo exclusivo para o NEXT, John Elkington discorre sobre inovação e apresenta sete tendências para marcas sustentáveis.

SUSTENTABILIDADE



**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](mailto:contato@ideiasustentavel.com.br) ou (11) 5579-8012



# Reflexões importantes sobre ferramentas de gestão da sustentabilidade

Esta edição de número 38 publica o quarto estudo temático do **NEXT – Observatório de Tendências em Sustentabilidade**, ferramenta que a consultoria **Ideia Sustentável: Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade** tem utilizado para desenvolver pesquisas aplicadas, com a finalidade de ampliar o repertório de profissionais que trabalham com o tema nas empresas brasileiras.

Aos leitores novos ou ainda não habituados com a publicação, convém uma explicação sobre o **NEXT**: desde 2007, **Ideia Sustentável** mantém em funcionamento um **Observatório de Tendências em Sustentabilidade** (OTS), cujo objetivo sempre foi oferecer aos seus clientes de consultoria um inventário atualizado de cenários de sustentabilidade empresarial, subsidiado com análise, síntese e prospecção de tendências. Mais do que um método de trabalho, o OTS expressa o que consideramos ser a principal vocação de **Ideia Sustentável**: a de uma consultoria *think tank*, que reúne, organiza e gerencia conhecimento relevante, conjugando saberes produzidos nas mais importantes

escolas de negócio, universidades e consultorias do mundo.

O **NEXT**, vale dizer, opera em **seis** etapas. Para melhor compreendê-las, tomemos como exemplo o processo do qual resultou o presente estudo, *Ferramentas de Gestão para a Sustentabilidade: 5 Grandes Desafios*. Na primeira, selecionou-se o tema. **Ideia Sustentável** e a **Fundação Espaço ECO® (FEE)**, principal apoiadora do **NEXT**, escolheram investigar mais a fundo as ferramentas de sustentabilidade, dada a relevância e atualidade deste assunto para os gestores de empresas. Na segunda etapa, após um provocativo *brainstorm* com **Emiliano Graziano** (ex-gerente de Socioeficiência da FEE e gerente de Sustentabilidade Corporativa da BASF para a América do Sul a partir de fevereiro de 2015), as pesquisadoras **Rosicler Rodriguez** e **Marília Ferreira** consultaram mais de **80** fontes produtoras de conhecimento em todo o mundo, empreendendo uma maratona de leitura de documentos (livros, teses, sites, conferências) ao fim da qual chegaram a um conjunto de **cinco** tendências, que representam desafios

importantes para um profissional de sustentabilidade. São elas: (1) *Mapear e mensurar, com precisão, as externalidades*; (2) *Definir os temas materiais mais importantes e conectá-los com os objetivos estratégicos da empresa*; (3) *Transversalizar a gestão da sustentabilidade na empresa*; (4) *Gerar valor compartilhado com Relato Integrado*; e (5) *Promover a conectividade de ferramentas*. Por não ter sido validada por consenso, apesar de reconhecidamente relevante, uma das tendências inicialmente levantadas, *Definir primeiro o que significa sustentabilidade para a empresa*, acabou se transformando em **Desafio Zero**, uma espécie de desafio anterior aos demais.

Na terceira etapa, Rosicler e Marília consultaram **seis** especialistas nacionais e **28** internacionais, entre os quais **Oliver Laash**, diretor do **Instituto de Inovação Tecnológica** da **Universidade de Manchester** (Inglaterra), coautor do livro **Principles of Responsible Management: Glocal Sustainability, Responsibility, and Ethics** (Princípios da Gestão Responsável: Sustentabilidade, Responsabilidade e Ética “Glocais”) e um dos principais consultores






do presente estudo (ver *Entrevista Especial*). A este seleto grupo de experts cabe a tarefa de “validar” as tendências identificadas, fase fundamental no processo de pesquisa do OTS. Algumas de suas opiniões podem ser lidas na seção *Palavra de Especialistas* — que vem na sequência dos textos informativos sobre os desafios — e também nos artigos de *Opinião*, ao final de cada tendência. Além de **Aileen Ionescu-Somers** (IMD) e **John Elkington** (Volans), articulistas regulares, o estudo conta com os pontos de vista de **Michael Hopkins** (Livre Pensar), **Roberto Waak** (*Externalidades*), **Georges Blanc** (*Materialidade*), **Beat Grüninger** (*Transversalizar a sustentabilidade*), **Lisa French** (*Geração de*

*Valor e Relato Integrado*) e **Wayne Visser** e **Chad Kymal** (*Conectividade*).

Estabelecidas as cinco tendências, alguns dos especialistas foram mais uma vez acionados, na quarta etapa do estudo, para recomendar boas práticas. Na quinta

etapa, o estudo ganhou as páginas desta publicação com a edição do jornalista **Fábio Congiu**. E, finalmente, na sexta, que não se encerra ao final da pesquisa, os seus conteúdos passam a ser disseminados em eventos de natureza educacional — o primeiro encontro de apresentação de *Ferramentas de Gestão para a Sustentabilidade: 5 Grandes Desafios* está previsto para fevereiro de 2015, na **Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP)**. Outros se seguirão.

*Ferramentas de Gestão para a Sustentabilidade: 5 Grandes Desafios*, como todos os estudos do NEXT, não tem, obviamente, nenhuma pretensão de esgotar o assunto. Por representar um recorte, fundamentado em tempo restrito de imersão e diretrizes específicas de investigação qualitativa, esta pesquisa não se propõe, por rigor de método, a estabelecer verdades absolutas. Não se trata, portanto, de um ponto de chegada, mas de partida. Ao disponibilizá-la, o propósito de Ideia Sustentável é que ela apresente cenários desafiadores, inspire novas escolhas e decisões e convide os gestores de empresas à reflexão e à ação. Comentários e sugestões são muito bem-vindos ([fabio@ideiasustentavel.com.br](mailto:fabio@ideiasustentavel.com.br)). 



Apoio

Apoio institucional



Somos mais de 4 mil engenheiros trabalhando em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Para 7 bilhões de pessoas terem um mundo cada vez mais sustentável.



A Embraer trabalha para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e minimizar os impactos ambientais em todo o ciclo de vida de seus produtos. **Embraer. Tecnologia criativa do Brasil.**

**MARINA ZIMMERMANN**  
Engenheira de Desenvolvimento de Produto.

Índice de Sustentabilidade Empresarial **ISE**



MEMBER OF  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

**EMBRAER**  
www.embraer.com.br



Desafio Zero

# ESTUDO NEXT

## Ferramentas de gestão para a sustentabilidade: cinco grandes desafios



# Entender primeiro, fazer depois

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

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

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

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



NO RADAR

## 10 erros mais comuns em sustentabilidade empresarial

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

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

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

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

- 7. Inconsistência na fixação de prioridades:** prioridades frágeis podem gerar frustração, resultados pouco tangíveis ou até mesmo prejuízos financeiros e de reputação.
- 8. Visão e valores dispersos e desalinhados:** quando restrita a um departamento ou à iniciativa de um líder, a sustentabilidade enfrenta problemas de compreensão da parte dos colaboradores, o que inibe a sugestão de ideias e dispersa energia e esforços. É essencial o alinhamento em torno de uma visão, o qual deve vir de cima.
- 9. Falta de realismo:** toda iniciativa de sustentabilidade requer planejamento de acordo com o setor e a estratégia de atuação da empresa. De outra forma, corre-se o risco de estabelecer metas distorcidas e os resultados tendem a ser subvalorizados.
- 10. Comunicação oportunista ou ineficiente:** como elemento fundamental da estratégia, a comunicação precisa ser consistente — para engajar o maior número possível de *stakeholders* — e também responsável — para assegurar a credibilidade das iniciativas da empresa. Cabe à companhia fazer um mapeamento dos públicos de interesse, adequando linguagem, canais e abordagem para cada segmento.



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

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

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

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

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

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

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

#### POR ONDE COMEÇAR?

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

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

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

#### DEFINIÇÃO DAS FERRAMENTAS

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

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

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



NO RADAR

## 10 desafios para a inserção da sustentabilidade nos negócios

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

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



# 1



## DESAFIO

Mapear e mensurar as externalidades

Usar ferramentas que possibilitem identificar os impactos socioambientais e calcular as externalidades com a máxima precisão



# Novo mundo, novas regras

**E**m geral, o mercado não integra aos preços dos produtos os custos das externalidades (o que não parece apropriado nos dias de hoje, diante de tantos desafios de sustentabilidade pedindo novos comportamentos). Mapeá-las e mensurá-las, portanto, com métricas que permitam determinar o valor econômico do uso dos recursos naturais e a dependência das empresas em relação aos serviços ecossistêmicos, ganha cada vez mais força como tendência, a fim de reduzir riscos e assegurar os negócios no longo prazo.

Segundo Roberto Waack, presidente do conselho de administração da **Ama-ta**, empresa que atua com manejo florestal, parece haver um consenso de que as companhias causam efeitos que vão além das suas atividades centrais de produção e comercialização, mas ainda não está claro como eles afetam o valor das corporações. “Crescentes casos de passivos ambientais vêm afetando reputações e dificultando o acesso ao capital financeiro. Por outro lado, empresas com externalidades positivas, relacionadas a ações de recomposição de bens naturais, por exemplo, já começam a verificar aumento no valor percebido da marca, com reconhecimento de investidores sintonizados com desafios socioambientais”, ele diz.

No Brasil, a busca por um instrumento de valoração econômica de recursos naturais partiu das próprias organizações. Atualmente, um grupo de **20** empresas procura adotar o custo das externalidades como fator estratégico para o negócio por meio de uma ferramenta de cálculo simples e replicável. Trata-se da iniciativa *Tendências em Serviços Ecossistêmicos (TeSE)*, do **Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces)**, da **Fundação Getúlio Vargas**, que permite a comparação direta de impactos e riscos ligados ao capital natural em relação aos capitais físico, tecnológico e humano. Tal análise aprimora tomadas de decisão e resultados para os negócios e a sociedade (*saiba mais em Caminho das Pedras*).

Até mesmo empresas reconhecidas por boas práticas alegam falta de instrumentos capazes de garantir uma abordagem ampla sobre as externalidades. Há avanços, porém, como a Pegada Ecológica, ferramenta cada vez mais difundida para medir o grau de impacto gerado por pessoa, atividade, empresa ou país no meio ambiente. Além disso, as organizações contam com o **TEEB – The Economics of Ecosystems & Biodiversity in Business and Enterprise** (A Economia dos Ecossistemas e da Biodiversidade para os Negócios), uma iniciativa coordenada pelo **Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA)**. Trata-se de um relatório que busca compreender mais precisamente o valor econômico dos serviços ecossistêmicos e da biodiversidade e fornecer mecanismos que os levem em consideração.

Medir custos “implícitos”, contudo, tem revelado números alarmantes. Segundo pesquisa liderada pelo economista Robert Costanza, da **Australian National University**, a exploração excessiva dos recursos naturais já resultou em perdas equivalentes a **US\$ 20,2 trilhões** entre 1997 e 2011. “Queremos deixar

claro que expressar o valor dos serviços ecossistêmicos em unidades monetárias não significa que eles devem ser tratados como mercadorias privadas passíveis de ser negociadas. Muitos deles são bens públicos que não podem — ou não deveriam — ser privatizados. As estimativas de contabilidade global são úteis especialmente para aumentar a conscientização sobre a magnitude desses serviços”, afirma Costanza, no artigo *Changes in the Global Value of Ecosystem Services* (Mudanças no Valor Global de Serviços Ecossistêmicos), de 2014.

Ao mesmo tempo que essa tendência ganha força, crescem também as críticas, geralmente voltadas à ideia de tratar a natureza como patrimônio ou ativo. Para alguns especialistas, parece haver um contrassenso na tentativa de preservar o planeta com os mesmos recursos que o têm destruído. Barbara Unmüßig, presidente da **Fundação Heinrich Böll**, na Alemanha, alerta sobre o perigo de se considerar a natureza “negociável”. Segundo ela, é um equívoco crer na comensurabilidade de tudo — o valor da água limpa ou da beleza de uma paisagem, por



NO RADAR

## A experiência da Natura com o TEEB

**N**o Brasil, a **Natura** desenvolve desde 2011 uma iniciativa de *Monetização das Externalidades nas Cadeias de Suprimentos Sustentáveis*, que possibilita à empresa considerar em suas decisões de compras os impactos positivos e negativos gerados por seus fornecedores.

Com a iniciativa, as externalidades passam a ser medidas, assim como outros itens já utilizados pela companhia no processo de seleção de seus fornecedores, como preços cobrados e custos de logística ou de transação.

A **Natura** vem se engajando em diferentes plataformas internacionais de valoração de impactos socioambientais, como o **TEEB – The**

*Economics of Ecosystem and Biodiversity*, estudo global sobre os custos econômicos do uso dos serviços ecossistêmicos e da biodiversidade. Com dados desse relatório, a empresa trabalha formas mais adequadas de produzir óleo de palma (dendê) na Amazônia.

Segundo estudo divulgado pelo **TEEB** em março de 2014, o valor ambiental do sistema agroflorestal é três vezes superior ao obtido pela monocultura — **R\$ 410 mil** por hectare contra **R\$ 122 mil** por hectare durante a vida útil de 25 anos da plantação. O cultivo ligado à floresta oferece mais serviços ecossistêmicos (alimento, água, solo fértil) e tem impactos ambientais mais baixos.



## Diretrizes Empresariais para a Valoração Econômica de Serviços Ecosistêmicos

Em seu primeiro ciclo de atividades, em 2013, a iniciativa *Tendências em Serviços Ecosistêmicos (TeSE)*, mantida pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da Fundação Getúlio Vargas, focou no desenvolvimento de ferramentas de apoio à gestão corporativa para valoração de vulnerabilidades e impactos sobre o capital natural.

A publicação das *Diretrizes Empresariais para a Valoração Econômica de Serviços Ecosistêmicos* relaciona informações sobre o uso de serviços ecosistêmicos e suas estimativas econômico-financeiras com o processo de tomadas de decisões empresariais, que deve considerar os seguintes tópicos:

- ◆ Avaliar se os programas de mitigação e compensação estabelecidos no licenciamento ambiental são custo-efetivos quando analisados os custos sociais (externalidades) dos serviços ecosistêmicos.

- ◆ Monitorar e analisar os impactos econômicos da política ambiental da empresa relacionados a serviços ecosistêmicos.

- ◆ Analisar o valor econômico dos serviços ecosistêmicos que serão perdidos ou recuperados em virtude das mudanças de uso da terra promovidas por determinado projeto.

- ◆ Medir os resultados econômicos da nova política de redução de externalidades ambientais nos últimos três anos.

Importante ressaltar, entretanto, que, em muitos casos, a valoração econômica de serviços ecosistêmicos constitui apenas um entre os vários subsídios necessários para a tomada de decisão empresarial. Saiba mais em: [www.gvces.com.br/arquivos/247/publicacao\\_ie2013\\_tese.pdf](http://www.gvces.com.br/arquivos/247/publicacao_ie2013_tese.pdf)

exemplo, não pode ser medido (leia mais em *Palavra de Especialistas*).

Como tudo que é novidade, a tendência de não apenas mapear as externalidades, mas também mensurar e analisar monetariamente os impactos ambientais na cadeia de valor ainda é motivo de calorosas discussões. Não se pode negar, porém, sua capacidade de fornecer uma visão valiosa da pegada ecológico-social, comunicar dados relevantes sobre os impactos socioambientais e sensibilizar sobre seu custo sobre os negócios.

### PALAVRA DE ESPECIALISTAS

#### CRÍTICAS À PRECIFICAÇÃO

Muitos especialistas argumentam que, ao demonstrar a contribuição econômica da natureza e dos seus serviços, a monetização aumenta a consciência pública, reforçando os esforços de conservação. Há também os que vão além de tais cálculos conceituais e procuram estabelecer preços comercializáveis para serviços ecosistêmicos, alegando que os mercados podem alcançar o que a política não consegue.

No entanto, essa abordagem desconsidera contextos sociais, culturais e ecológicos e representa uma ameaça para

as comunidades pobres e indígenas que dependem da terra para sua subsistência. Evitar essa armadilha requer reafirmar o princípio da precaução, além de um compromisso de tomada de decisões democráticas e de justiça social, bases para uma boa política ambiental do século XXI.

**Barbara Unmübig,**  
presidente da Fundação  
Heinrich Böll, no artigo  
*Monetizing Nature:  
Taking Precaution  
on a Slippery Slope*



(*Monetização da Natureza: Tomando Precaução em uma Ladeira Escorregadia*), publicado no site Great Transition Initiative, em agosto de 2014.

#### O VALOR DE NADA

Há uma discrepância entre o preço de algo e o seu real valor que os economistas não podem remediar por se tratar de um problema inerente à própria ideia de preço definido pelo lucro. O que caracteriza o mercado de hoje é a troca realizada não em virtude da necessidade, mas do lucro. Ao contrário do que muitos imaginam, o preço das coisas é distorcido, ou seja, o valor da etiqueta não se resume ao custo de produção somado à margem de lucro. Há custos ignorados.

Um bom exemplo é um sanduíche do McDonald's, uma refeição rápida e barata. Uma análise mais detalhada, porém, aponta os custos ambientais (emissão de CO<sub>2</sub>) e de saúde (dieta propensa a cardiopatias) embutidos. Se o McDonald's emite poluentes como o CO<sub>2</sub> sem precisar pagar por isso, então, os custos da empresa não são iguais aos custos gerados para a sociedade. Na moderna economia, o termo empregado para esses custos é *externalidade*. Além do carbono, devemos acrescentar o impacto ambiental mais amplo em termos de utilização de água e degradação do solo, junto com custos ocultos de saúde para tratamento das doenças relacionadas à alimentação, como diabetes e enfermidades cardíacas.

Embora estes custos não estejam refletidos nos preços do Big Mac nas lanchonetes, eles têm de ser pagos por alguém. Acontece que eles não são pagos pela McDonald's Corporation, mas por toda a sociedade, na forma de desastres ambientais, migrações causadas por mudanças climáticas e gastos cada vez maiores com saúde. De acordo com um relatório do Centro de Ciência e Meio Ambiente da Índia, um hambúrguer fabricado com carne de rebanho criado em florestas desmatadas deveria, de fato, custar cerca de **US\$ 200** em vez de **US\$ 4**. O mesmo acontece com os custos dos produtos considerados *grátis*. Curiosamente, seu preço é alto. O celular gratuito da operadora, por exemplo, contribui para o crescimento da produção do aparelho. Logo, aumenta a extração de minérios na África — uma atividade econômica movida a conflitos sangrentos e subempregos.

**Raj Patel, acadêmico, jornalista, ativista e escritor,** em seu livro *O Valor de Nada – Por Que Tudo Custa Mais Caro do Que Pensamos* (Editora Zahar), de 2010.



#### MENSURAÇÃO FINANCEIRA DOS IMPACTOS

A nova tendência das empresas é fazer uma estimativa financeira de todos os riscos ambientais para avaliar o potencial

de sobrevivência num ambiente de escassez. Medir emissões de CO<sub>2</sub> ou o consumo de água para desenvolver ações específicas de ecoeficiência segue sendo uma medida importante e válida. Mas não basta. Em um futuro de recursos naturais limitados, ações reparadoras não serão suficientes; portanto, o impacto precisará ser mensurado em termos financeiros.

Uma contabilidade rigorosa dos custos das externalidades coloca em evidência as limitações das políticas de compensação, oferecendo aos acionistas um parâmetro objetivo dos riscos e subsídios para refazer a estratégia de sustentabilidade e direcionar investimentos.

Boa parte das empresas não tem dúvidas de que uma correta governança corporativa combinada com bom desempenho ambiental e social constituem importante valor intangível para o negócio. Quem não percebeu ainda os benefícios são os analistas de mercado, que continuam exigindo que as empresas classificadas como sustentáveis tenham um desempenho em bolsas de valores superior ao das “não sustentáveis”, o que nem sempre ocorre. Dito isso, vale ressaltar que, no Brasil, índices de sustentabilidade como o da BM&FBovespa conseguiram popularizar a ideia da conservação do meio ambiente no mercado de capitais.

Os Estados Unidos são um bom exemplo do que deve ser evitado. Nesse sentido, é só lembrar o estrago que a petroleira BP e seu vazamento no Golfo do México causaram ao meio ambiente, à sociedade e aos investidores. No total, um prejuízo líquido de mais de **US\$ 4,9 bilhões**.

**Cary Krosinsky,**  
especialista em  
finanças sustentáveis,  
responsável pela operação  
americana da Trucost.



## RETORNO SOCIAL SOBRE O INVESTIMENTO (SROI)

*Social Return on Investment* (SROI) é uma ferramenta de medição baseada em resultados que ajuda as organizações a compreender e quantificar, em forma

monetizada, o valor social, ambiental e econômico que estão criando.

Para organizações que prestam serviços na economia social (associações, cooperativas), a análise SROI é uma ferramenta de gestão — controle das previsões, melhoria do desempenho, ajustamento das despesas — e de diferenciação (em candidaturas a financiamento). Para entidades que investem na criação de valor social (administração pública, fundações, empresas), funciona como instrumento de avaliação e seleção que ajuda a investir em projetos com maior potencial de impacto.

Trata-se de um conceito mais amplo de valor que procura reduzir a degradação ambiental e a desigualdade e melhorar o bem-estar por meio da incorporação de custos e benefícios sociais, ambientais e econômicos. A medida SROI muda conforme sua relevância para as pessoas ou organizações que a experimentam ou contribuem com ela.

**Oliver Laasch e Roger N. Conaway,** em seu livro *Principles of Responsible Management*, de 2014



## O SETOR FINANCEIRO E AS EXTERNALIDADES

Monitorar os investimentos para prevenir riscos de danos sociais e ambientais deveria ser o mantra de todos os bancos, principalmente os do sistema público, que financiam atividades importantes para a economia do país, como a agricultura e a pecuária. Riscos socioambientais precisam ser identificados, classificados e monitorados de perto. Ao financiar a agricultura e a pecuária, os bancos precisam considerar o quanto a atividade está gerando efeitos negativos tanto para a natureza quanto para a sociedade.

Todas as atividades e operações bancárias têm de levar em conta a avaliação prévia do potencial de impactos socioambientais. Além disso, as externalidades devem fazer parte da avaliação de risco dos empréstimos, sendo inseridas na contabilidade. Para tanto, os bancos necessitam de uma estrutura de

governança preparada para implementar as ações da política socioambiental, incluindo o seu monitoramento, avaliação de efetividade e o gerenciamento do risco em si.

O Brasil tem uma legislação capaz de canalizar investimentos consideráveis para a economia verde. A Resolução 4327, de abril de 2014, discorre sobre as diretrizes das políticas de responsabilidade socioambiental para as instituições financeiras. O Banco do Brasil detém, sozinho, mais de **60%** do financiamento das atividades agropecuárias do país. Por isso, tem condições de orientar o setor para o lado verde da força. Vale ressaltar que a agropecuária é a principal fonte de emissões brasileiras, conforme dados do Sistema de Estimativas de Emissões de Gases de Efeito Estufa (SEEG), do Observatório do Clima.

**Pavan Sukhdev,**  
economista indiano,  
ex-diretor do Deutsche  
Bank, principal autor do  
relatório *The Economics  
of Ecosystems and Biodiversity  
(TEEB)*, da ONU, no livro *Corporação  
2020 – Como Transformar as Empresas  
para o Mundo de Amanhã*, de 2013.



## BENS PÚBLICOS E EXTERNALIDADES

Quando os efeitos indiretos das externalidades são grandes, tornam-se problemáticos e encontram-se entre as principais razões para governos intervirem na esfera econômica. A maioria das externalidades se enquadra na categoria denominada *técnica*, ou seja, com impacto sobre as oportunidades de consumo sem levar em conta o preço do produto. Como resultado, há diferenças entre os custos privados e os custos para a sociedade como um todo.

Os economistas reconhecem que as ineficiências associadas às externalidades técnicas constituem uma falha de mercado. Eles recomendam a intervenção do governo para corrigir os impactos por meio da criação de estruturas institucionais que permitam a negociação adequada entre as partes envolvidas.



Assim, os efeitos indiretos da produção ou da atividade de consumo podem afetar os denominados **bens públicos**, um tipo especial de externalidade. Quem produz ou mantém o bem público, mesmo a um determinado custo, não pode impedir que outras pessoas desfrutem dos seus benefícios (o consumo de um indivíduo não deveria reduzir a oportunidade para que outros possam fazer uso desse bem). Se os benefícios privados são pequenos em relação aos sociais, mas os custos privados para fornecê-los são grandes, os bens públicos não podem ser fornecidos a todos.

O problema do bem público é notável na economia ambiental que, em grande parte, lida com a análise e a busca de soluções para as questões relacionadas com externalidades. O ar puro, a água limpa e a biodiversidade são bens livres, produzidos pela natureza e disponíveis a todos. Como resultado, as famílias e as empresas não atribuem valor suficiente a esses bens. Em outras palavras, as questões ambientais muitas vezes enfrentam um problema de ação coletiva.

Externalidades impõem problemas de política econômica fundamentais quando os indivíduos, as famílias e as empresas não internalizam os custos indiretos ou os benefícios de suas transações econômicas. Embora não haja espaço para soluções corretivas baseadas no mercado, a intervenção do governo é muitas vezes necessária para assegurar que os benefícios e os custos sejam completamente internalizados.

**Thomas Helbling, chefe da Divisão de Estudos Econômicos Mundiais do Departamento de Pesquisa do Fundo Monetário Internacional.**



## TOP 100 DE EXTERNALIDADE DOS NEGÓCIOS

O relatório *Natural Capital at Risk – The Top 100 Externalities of Business* (As 100 Maiores em Externalidades de Negócios), de abril de 2013, divulgado pelo TEEB – The Economics of Ecosystem and Biodiversity,, estima que as 100 maiores externalidades



NO RADAR

## Pioneirismo da Puma

**€145 milhões:** este é o valor que não entrou na conta nem nos preços de produtos da Puma em 2010. Ao examinar a sua cadeia de fornecedores, a companhia produtora de artigos esportivos descobriu que os custos ambientais — relacionados ao uso da água, do solo e da biodiversidade — corresponderam a 70% do seu faturamento líquido no período, mas nem a empresa nem quaisquer de seus *stakeholders* pagaram nada por isso.

Para chegar a esses números, a Puma utilizou uma metodologia desenvolvida pela empresa britânica **Trucost** e outras consultorias. Em primeiro lugar, foram medidos os impactos operacionais e da cadeia de suprimentos, relativos às matérias-primas, com base em métricas tradicionais de sustentabilidade (toneladas de emissões de GEE, eliminação de resíduos e poluição do ar, metros cúbicos de consumo de água e hectares de uso da terra).

O segundo passo consistiu em engajar os fornecedores dos fornecedores para medir impactos materiais ambientais na cadeia de valor. A ferramenta escolhida foi a *Environmentally*

*Extended Input-Output (EIO)*, uma técnica econômica que identifica as interdependências entre os diferentes ramos da economia.

A modelagem EIO identificou os *hotspots* de impacto ambiental na cadeia de suprimentos da empresa, em torno dos quais foi possível apontar os fornecedores de alto impacto. Também forneceu dados para áreas de menor impacto da cadeia de abastecimento e permitiu aplicar as valorações de capital natural para os dados da pegada ambiental da Puma, a fim de calcular os lucros e perdas ambientais.

Como passo seguinte, estendeu-se a análise para o nível do produto. Ambas as metodologias contribuíram para identificar áreas de foco de alto impacto. Ao substituir o algodão convencional pelo orgânico (evitando o uso de fertilizantes, intensivos na emissão de gases de efeito estufa) e introduzir uma embalagem inovadora, a empresa reduziu em 31% o custo do capital natural da sua camiseta de algodão *InCycle*, versão mais sustentável do produto em comparação com o de algodão convencional.

ambientais globais causem à economia, em todo o mundo, **US\$ 4,7 bilhões** por ano em termos de custos econômicos relacionados às emissões de gases de efeito de estufa, degradação de recursos naturais e perda de serviços baseados na natureza — tais como o armazenamento de carbono pelas florestas, mudanças climáticas e os custos de saúde relacionados à poluição do ar.

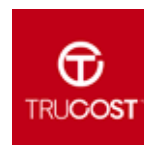
As empresas e seus investidores se deparam tanto com oportunidades quanto com ameaças importantes. É certo que haverá, nos próximos anos, expansão significativa da demanda, em decorrência do aumento de consumidores de classe média, especialmente em mercados emergentes. Mas essa expansão ocorrerá num cenário de crescente escassez de recursos e de degradação dos ecossistemas naturais. Um dos desafios será, portanto, compreender o valor desses ecossistemas dos quais dependemos — o chamado capital natural — e como eles podem ser gerenciados.

Algumas recomendações incluem a implementação de processos para medir

e gerenciar o capital natural utilizado e o fortalecimento de modelos de negócios para reduzir a exposição a riscos globais, como a escassez de água, energias voláteis, preços agrícolas, aumento das emissões de gases de efeito estufa e impactos das mudanças climáticas.

Segundo Usha Rao-Monari, diretora de Negócios Sustentáveis do **International Finance Corporation (IFC)**, a boa gestão do capital natural precisa andar de mãos dadas com benefícios para as empresas, investidores, comunidades e meio ambiente. Esta visão — segundo ela — estimula os negócios a levar em conta o capital natural se quiserem mitigar os principais riscos ambientais e sociais e economizar no uso de recursos, além de obter novas fontes de financiamento.

**Trucost, consultoria inglesa especializada na mensuração de custos financeiros associados ao uso dos recursos naturais, em informações do site da instituição, em 2013.**





# Externalidades: um caloroso debate sobre valor

A medida que as diversas dimensões da sustentabilidade avançam, alguns conceitos se consolidam. Um deles é o de externalidade. A princípio, muito simples: trata-se de “efeitos indiretos, negativos ou positivos, da produção de bens ou serviços que são transferidos a indivíduos e/ou a entidades não envolvidas no processo produtivo. A poluição ambiental é um exemplo de externalidade negativa”. Esta é uma citação do *Environmental Markets: A New Asset Class* (Mercados Ambientais: A Nova Classe de Ativos), documento do **CFA Institute**.

A escolha da organização para servir de referência foi proposital. O CFA Institute reúne profissionais da área de investimentos e é uma das mais renomadas entidades do universo financeiro, o que indica que o tema deixou, há um bom tempo, de se limitar ao mundo das ONGs ambientais e sociais.

Há estimulantes nuances na definição do termo externalidade. Ricardo Abramovay, professor da **Universidade de São Paulo (USP)**, aponta a questão central da monetização: “Tudo aquilo que produz algum impacto negativo ou positivo sobre alguém e que não entra no sistema de preços.” O professor Carlos Eduardo Frickmann Young, da **Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)**, segue a mesma linha: “Significa que, em vez de todo mundo pagar o pato, que pague o pato quem é responsável por ele.” Ou seja, identificar, qualificar, quantificar

e, se possível, monetizar externalidades passam a ser desafios com que o mundo empresarial se depara.

Proliferam tentativas de quantificação e valoração. “O valor de tudo que a natureza oferece sem cobrar ao ser humano é estimado em **US\$ 124,8 trilhões** por ano, o que corresponde, aproximadamente, ao dobro do PIB mundial”, relata Robert Costanza, da **Australian National**

“O custo anual de danos ambientais causados pela atividade humana chega a US\$ 6,6 trilhões, ou 11% do PIB mundial.”

**University**. O CFA aponta que **40%** das mortes no mundo são resultantes de fatores ambientais — inclusive efeitos secundários da degradação ambiental e disseminação de enfermidades — e cita também que a poluição ambiental causa perda de **cinco** anos de vida por pessoa no norte da China. O **Principle of Responsible Investments (PRI)** estima que o custo anual de danos ambientais causados pela atividade humana chegue

a **US\$ 6,6 trilhões**, ou **11%** do PIB mundial, e que **um terço** desse custo é de responsabilidade das **3 mil** maiores empresas listadas do planeta. Várias organizações se dedicam a essa busca por valores, com números variados e muitas vezes divergentes, sinalizando que o estágio atual é menos de procura por precisão e mais de construção de metodologias.

O desenvolvimento do tema segue seu curso entre sofisticadas metodologias para identificação e reporte de externalidades e um interessante debate sobre quem deve pagar a conta. O professor Young mostra de forma didática que os impactos socioambientais estão embutidos no valor dos imóveis e no preço de aluguéis; por exemplo, um imóvel localizado próximo a um lixão custará bem menos do que outro idêntico longe. Ou seja, a sociedade, de um jeito ou de outro, precifica.

Essa discussão tem proporcionado debate altamente complexo e controverso sobre custos e preços reais. Afinal, como embutir nos custos de um produto eventuais danos causados pela sua produção? Pode-se partir do princípio de que todas as externalidades são monetizáveis? A ativista Jutta Kill publicou recentemente o livro *Economic Valuation of Nature – The Price to Pay for Conservation?* (Avaliação Econômica da Natureza – O Preço a Pagar pela Conservação?), em que questiona veementemente a monetização de externalidades como alternativa para que seu valor seja considerado



pela sociedade: “Calcular o valor econômico não é o mesmo que colocar uma etiqueta de preço na natureza”, ela escreve.

Um dos principais líderes desse debate, Pavan Sukhdev argumenta desafiadamente que a invisibilidade econômica da natureza precisa terminar: “Usamos a natureza porque ela tem valor, mas a perdemos porque ela não tem preço. Atualmente, ninguém paga pelos serviços ecossistêmicos. Ao mesmo tempo, faltam incentivos aos que fazem as coisas direito. É preciso criar um mercado.” Em contraposição, Geoffrey Heal, professor da **Columbia Business School**, afirma que “se a nossa preocupação é conservar os serviços ecossistêmicos, a valoração é amplamente irrelevante; a valoração não é nem necessária nem suficiente para a conservação. Nós conservamos muito do que não valorizamos, e não conservamos o que valorizamos”. Esse debate se dá especialmente em torno do pagamento por serviços ambientais, que, em alguns casos, legitimam a exploração econômica do recurso natural ou a emissão de poluentes. Os modelos de comercialização de créditos de carbono vão nessa direção, com permissões transferíveis do direito de poluir, ou seja, um preço pelo direito de poluir. Debate caloroso e atual, principalmente, com a aproximação da 21ª sessão da *Conferência das Partes* (COP 21 – Paris 2015).

Entre as alternativas para tratar economicamente os impactos ambientais, cresce a emissão dos chamados títulos

“Como embutir nos custos de um produto eventuais danos causados pela sua produção? Pode-se partir do princípio de que todas as externalidades são monetizáveis?”

verdes. Em 2013, foram lançados **US\$ 11 bilhões** desses instrumentos financeiros e, no primeiro semestre de 2014, **US\$ 18,3 bilhões**. Um mercado que vem crescendo **60%** ao ano. Outra tendência referente à gestão pública das externalidades são os instrumentos tributários, com incentivos para as positivas (por exemplo, reciclagem de lixo) e punição às negativas (*carbon tax*). Todas as grandes empresas de consultoria estão empenhadas nessa corrida, o que reforça a evidente relevância do tema e indica que o mundo da contabilidade já entende a valoração socioambiental como uma necessidade.

Há crescentes convergências no debate sobre externalidades. A mais óbvia

é o fato de que as empresas causam danos ambientais, sociais e econômicos das mais diversas naturezas, mas também que grande parte deles não é adequadamente abordada pelas regulamentações e licenças para operações; que a sociedade está atenta e se instrumentaliza para identificar e medir esses impactos; que há boas evidências de seus efeitos sobre o valor das empresas de diversas formas (passivos, riscos, custo, acesso ao capital); e que os sistemas vigentes de contabilidade, custeios e precificações não são suficientes para considerar as externalidades. Por outro lado, há fortes divergências sobre se e como elas devem ser valoradas; mais do que isso, se a criação de um mercado de externalidades seria uma opção aceitável.

O futuro aponta para uma composição em que as externalidades deverão ser indicadas de modo transparente e afetar de forma ampla o valor das organizações (não só o econômico), além de ser medidas com métricas bem mais precisas que as atuais, com mercados estruturados para algumas categorias. Certamente, nem todas serão monetizadas ou precificadas, mas terão seu valor reconhecido. Um estimulante desafio para o mundo das estratégias empresariais, da sociedade civil e dos governos. ■

---

Roberto Waack é presidente do conselho de administração da Amata S.A. e membro dos conselhos do Global Reporting Initiative (GRI), Instituto Ethos, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e World Wide Fund for Nature (WWF Brasil).



## DESAFIO

Definir a materialidade e os objetivos estratégicos

Compreender, a partir de um exercício de priorização dos grandes temas materiais, o que é realmente relevante de se mensurar, a fim de, por meio de objetivos estratégicos inseridos no planejamento da companhia, gerar valor de sustentabilidade para a empresa





# A hora e a vez dos *stakeholders*

Qualquer gestor sabe que, sem identificar e priorizar temas relevantes, os esforços para inserir a sustentabilidade no negócio tornam-se imprecisos e ineficazes. Contudo, um processo bem realizado de materialidade exige uma atitude não exatamente comum nas empresas: ouvir.

Somente com *stakeholders* internos e externos envolvidos na escolha de temas materiais, as companhias conseguirão definir objetivos estratégicos de sustentabilidade mais realistas. Embora o exercício da escuta ativa venha até conquistando espaço nas empresas, o desafio encontra-se, muitas vezes, no que fazer com as informações levantadas.

Avaliá-las e sistematizá-las de acordo com a relevância permite construir massa crítica consistente para uma materialidade ampla e inclusiva.

O sociólogo francês Georges Blanc, autor do artigo *Questões materiais para uma estratégia de sustentabilidade empresarial*, que complementa este *Desafio 2*, propõe que o trabalho comece pela definição de quem são os *stakeholders* do negócio, seguindo com a listagem de ações prioritárias, baseada nos riscos potenciais e nos tipos de público de interesse. Depois, a empresa escolhe o que quer mensurar. Em paralelo, mede o impacto econômico de cada prioridade estabelecida, balizando-a numa expectativa de valor

para a companhia e para as partes interessadas (Blanc sugere, aliás, que os impactos sejam medidos separadamente por *stakeholder*).

Além de aprimorar relações e promover a gestão sustentável nas empresas, a materialidade identifica tendências capazes de impactar o potencial da companhia de gerar valor no longo prazo, habilita áreas da organização para o desenvolvimento de melhores produtos e serviços e destaca setores que precisam ser gerenciados com maior eficiência.

Não por acaso, em 2014, o **Global Reporting Initiative (GRI)** e o **International Integrated Reporting Council (IIRC)**, ao lançar suas respectivas





NO RADAR

## Materialidade: cenário brasileiro

O terceiro estudo *Materialidade no Brasil: Como as Empresas Identificam os Temas Relevantes*, realizado pela consultoria Report Sustentabilidade em 2014, mostra um avanço, nos últimos dois anos, de 20% no percentual de companhias que passaram a incluir a construção da materialidade em seus relatórios, um indício de que as publicações estão cada vez mais maduras e transparentes.

A pesquisa analisou os relatórios anuais e/ou de sustentabilidade — baseados nas diretrizes do GRI — de 117 grandes organizações brasileiras. Delas, 70% realizaram processos de materialidade (dentre as quais 93% fizeram consultas a *stakeholders*, especialmente, funcionários, clientes e fornecedores), 52% validaram os temas materiais com a alta gestão e 57% usaram os insumos do processo no planejamento estratégico da empresa.

Os setores de destaque na aplicação da materialidade são os de energia, logístico e financeiro. Saiba mais em: <http://reportsustentabilidade.com.br/pesquisa-materialidade.pdf>

diretrizes, a G4 (nova versão) e o IR (Relato Integrado), propuseram a materialidade como eixo central para o reporte das organizações. Ambas partem da premissa de que as companhias se concentrem antes nas questões críticas apontadas por seus públicos de relacionamento — validadas pela alta gestão — para, posteriormente, incorporá-las à estratégia do negócio.

Vale ressaltar a importância da representação gráfica da materialidade, que auxilia na escolha dos temas e torna mais didática a execução da estratégia. Entre os vários modelos existentes, destaca-se o da *Análise HSA (Hotspots Analysis)*, um dos mais utilizados atualmente. Ele mensura o valor das questões apontadas pelos *stakeholders* considerando os aspectos de geração de valor — tangível e intangível — nas dimensões econômica, social e ambiental. Em *Palavra de Especialistas*, Emiliano Graziano, gerente de Sustentabilidade Corporativa da **BASF** para a América do Sul, apresenta detalhes da ferramenta.

“A materialidade é como o uso de uma mochila em uma caminhada: só podemos levar os suprimentos que serão absolutamente essenciais, senão o peso nos torna lentos e, eventualmente, sobrecarrega os joelhos.” A comparação de Gary Niekerk, diretor na **Global Citizenship Intel Corporation**, reforça a importância de priorizar os temas mais relevantes. Definir adequadamente a materialidade e os objetivos estratégicos de sustentabilidade, além de contribuir para a melhoria da eficácia de processos, permite identificar oportunidades de negócio e inovação e como a empresa tem criado — e destruído — valor para a sociedade.

## PALAVRA DE ESPECIALISTAS

### GESTÃO ESTRATÉGICA: A PERSPECTIVA DOS STAKEHOLDERS

Gerenciar *stakeholders* implica pensar em como o negócio cria valor para eles, ou seja, pressupõe a existência de algum propósito além do lucro. Concretizar esse propósito apresenta-se como um recurso muito mais eficaz para direcionar as atividades de uma empresa do que a busca pela chamada vantagem estratégica

competitiva. Qualquer processo de gestão não orientado para gerar valor precisa ser revisto.

Existem muitos mitos nas escolas de negócios. Um dos principais baseia-se na suposta oposição entre valor para acionistas e valor para os demais *stakeholders*. Em meu livro *Stakeholder Theory: The State of the Art*, de 2010, tento mostrar como a gestão dos públicos de interesse pode ser mais influente nas disciplinas estudadas em salas de aula.

Edward Freeman,  
filósofo, professor  
de Administração de  
Empresas na Darden  
School, na Universidade  
de Virginia, Estados



Unidos, e autor de *Strategic Management: A Stakeholder Perspective* (1981), em entrevista para o livro *Principles of Responsible Management*, de Oliver Laasch e Roger Conaway, de 2014.

## PENSAMENTO SISTÊMICO

Líderes empresariais, políticos e ONGs precisam adotar o pensamento sistêmico e reconhecer que não se pode lidar



CAMINHO DAS PEDRAS

## Oito desafios da materialidade

Estudo lançado em 2014 pela KPMG International, *Sustainable Insight: The Essentials of Materiality Assessment* (Insight Sustentável: Os Fundamentos de Avaliação de Materialidade) apresenta oito desafios para a implantação de um processo de materialidade:

1. Engajar toda a organização, não apenas os envolvidos com o relatório de sustentabilidade.
2. Envolver a alta administração desde o início, discutindo, em termos de materialidade, tópicos de criação de valor corporativo (receitas, custos e riscos).
3. Definir o escopo da materialidade de maneira que reflita a realidade do negócio. Não estender os limites dos temas materiais.

4. Engajar os *stakeholders* a fim de que seus interesses, necessidades e valores sejam considerados nas decisões da organização.
5. Priorizar os temas materiais que façam sentido aos *stakeholders*.
6. Definir temas realmente relevantes para a organização.
7. Não ter receio de priorizar temas materiais, concentrando-se nos que a empresa tem melhores condições de gerenciar.
8. Estabelecer uma frequência para o processo de materialidade. Como a maioria dos temas materiais não muda de modo significativo de um ano para outro, pode não ser necessário realizá-lo anualmente.



isoladamente com os desafios socioambientais. No futuro, bons CEOs se sentirão à vontade ao trabalhar com grupos *multistakeholders*. Não haverá grandes dificuldades em alinhar públicos de interesse para fazer avançar as iniciativas.

Trata-se, portanto, de uma curva de aprendizado enorme, pois ninguém foi treinado para isso. Somente evitando envolver-se em um milhão de ações ao mesmo tempo, assegura-se o foco nas questões relevantes para o modelo de negócio.

**Paul Polman, CEO da Unilever, em entrevista ao The Guardian Sustainable Business, em abril de 2012.**



### MATERIALIDADE: DILEMAS VIVENCIADOS

A orientação do *Global Reporting Initiative* (GRI) para que os relatórios de sustentabilidade sejam feitos de acordo com a identificação de temas materiais e a consulta com *stakeholders* motivou as empresas relatoras a engajar seus públicos de interesse. O que parece simples, porém, impõe desafios.

As organizações têm muita informação sobre seus *stakeholders* e diversos canais de relacionamento, mas, regra geral, não dispõem de processos de engajamento estabelecidos. Os relacionamentos empresa-*stakeholder*, na maioria dos casos, restringem-se a demandas

tradicionais de comercialização de produtos e serviços e negociações legais.

Além disso, engajar o público interno, muitas vezes, revela-se um desafio maior do que envolver o externo. O funcionário da empresa relatora tem pouco tempo para diálogo. As demandas diárias já detêm boa parte do seu tempo e há muita dificuldade em acrescentar qualquer nova tarefa à rotina. Incluir o público externo, por sua vez, confronta o modelo tradicional de gestão corporativa, centralizado e hierarquizado, pois implica horizontalidade e desenvolvimento de redes colaborativas.

Mesmo se a empresa conseguir dialogar com os dois tipos de público, ainda enfrentará algumas questões-chave;



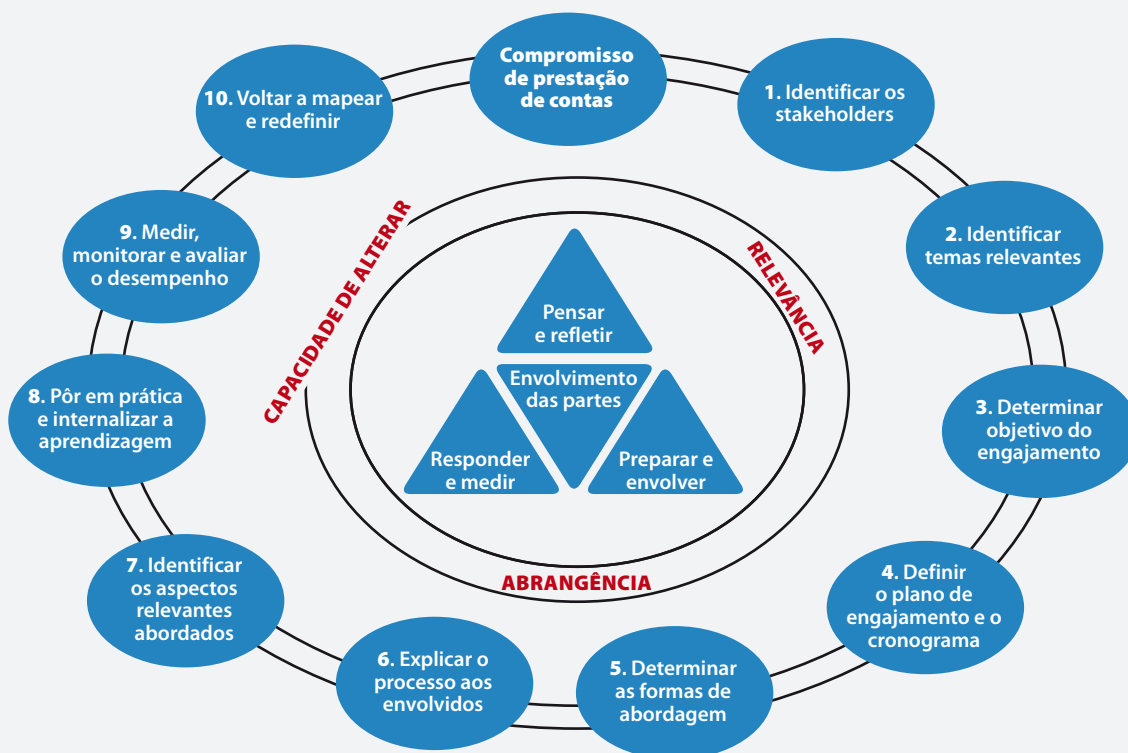
CAMINHO DAS PEDRAS

## Engajamento de stakeholders em 10 etapas

A fim de sistematizar o processo de engajamento de *stakeholders* — determinante para o sucesso da materialidade —, a

consultoria inglesa *Accountability* desenvolveu a norma *AA Stakeholder Engagement Standard* (*AA1000*), um sistema gratuito com 10 etapas

para elaborar, implantar, avaliar, comunicar e garantir a qualidade do envolvimento dos públicos de interesse, conforme mostra a figura a seguir:

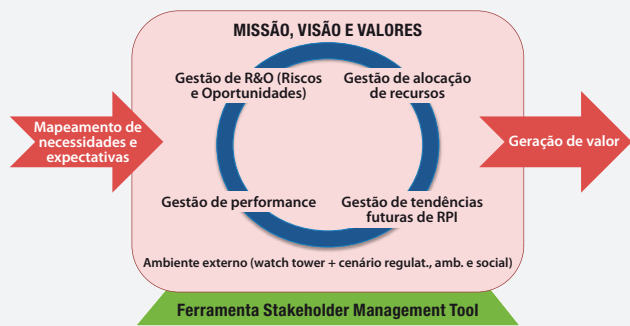




## Questionamento de dentro para fora

A pós trabalhar com várias ferramentas de gestão para a sustentabilidade, surgiu um questionamento interno do significado de sustentabilidade na AES Brasil: como a empresa poderia se posicionar para contribuir com o desenvolvimento sustentável? Criou-se, então, a *Plataforma de Sustentabilidade*, em que, segundo Luciana Alvarez, vice-presidente de Relações Institucionais, Comunicação e Sustentabilidade da companhia, todos os executivos e 130 *stakeholders* foram consultados e ouvidos. Na elaboração da matriz de materialidade, dos 30 temas identificados, houve um esforço de priorização dos cinco principais, com o estabelecimento de metas e compromissos.

A *Gestão dos Públicos de Relacionamento* da empresa surgiu de um diretorador do *Planejamento Estratégico Sustentável*. Para alinhar e sistematizar a gestão dos interesses e expectativas dos *stakeholders*, a AES elaborou um procedimento com diretrizes e etapas definidas (abaixo) e realizadas periodicamente, no *Ciclo do Planejamento Estratégico Sustentável*.



Posteriormente, a partir de workshops entre áreas da AES, foram definidos 10 públicos prioritários (indicados a seguir), divididos entre aqueles que influenciam, sustentam, dependem/sustentam e regulam/fiscalizam.

A fim de priorizar os públicos, definiram-se critérios para identificar as instituições (ou indivíduos) importantes para a organização: **Contribuição** (tem informações, conselhos ou *expertise* que podem ajudar a organização); **Ameaça** (quanto determinado público de relacionamento pode influenciar negativamente os negócios); **Legitimidade** (da defesa dos interesses por engajamento); **Interesse na AES**; **Influência**; **Necessidade de Envolvimento** (poderá desencadear ou deslegitimar o trabalho da organização se não for incluído no engajamento); **Dependência** (em relação à organização);

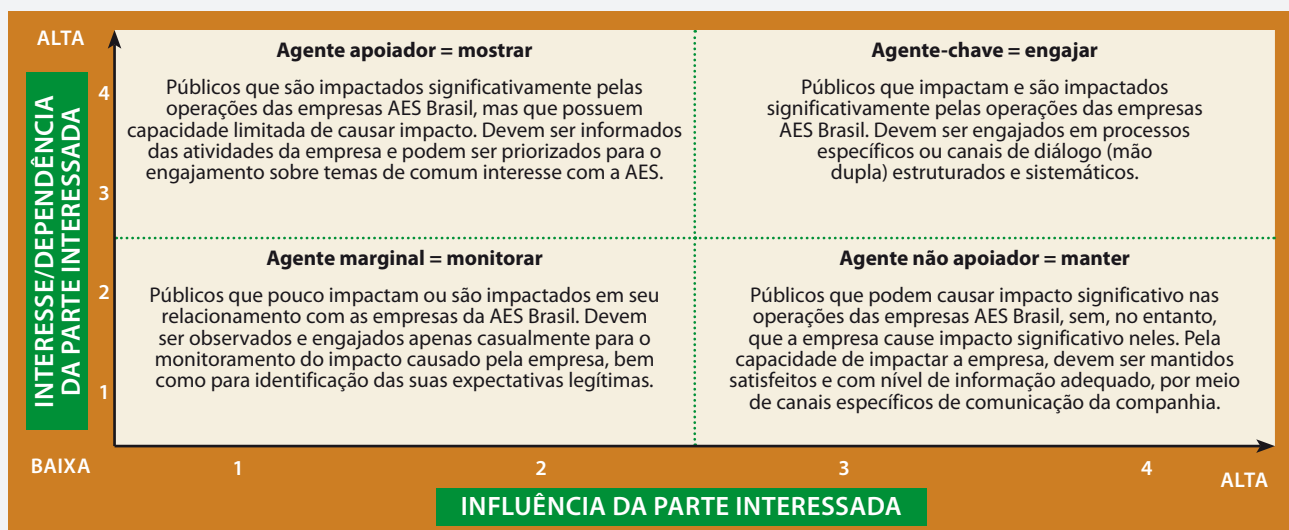
**Impacto** (grau de alteração sofrida pelo público por atividades e ações da organização); **Poder** (domínio de responsabilidade formal, financeira, governança e/ou operacional); **Proximidade da Relação**; **Urgência ou Tensão** (em relação a uma situação específica); **Representação**; **Ponto de Vista Diferenciado**.

### PÚBLICOS DE RELACIONAMENTO



A partir dessa ponderação, os públicos de interesse são alocados em uma matriz com quatro quadrantes, de acordo com os critérios de Dependência (alta ou baixa), Influência (alta ou baixa) e Tipo de Relacionamento (agente chave, apoiador, não apoiador e marginal). Os objetivos do engajamento podem ser definidos entre as opções: consultar, envolver, colaborar, empoderar e negociar.

A AES criou também o *Fórum de Performance*, com reuniões trimestrais e composto pelos líderes de cada público de interesse, para monitorar os planos de engajamento. Por fim, a empresa faz a devolutiva aos *stakeholders*, informando quais ações serão tomadas.







por exemplo: como aproveitar o conteúdo do diálogo *multistakeholder* de forma estratégica? Como dar retorno aos *stakeholders* sobre os tópicos por eles apontados? Como transformar a materialidade em subproduto de um processo de engajamento mais abrangente e integrado ao modelo de gestão da companhia?

Estamos construindo um novo jeito de fazer negócio. As respostas aos nossos questionamentos serão possíveis no futuro. Por enquanto, fazer as perguntas e refletir sobre elas é o mais importante.

**Marcia Bellotti,**  
psicóloga, mestre  
em educação com  
especialização em  
recursos humanos pela  
Boston University e



sócia da consultoria Takao Diálogos para Sustentabilidade, em entrevista ao NEXT.

## VISÃO BASEADA NA GESTÃO DOS STAKEHOLDERS

Um dos objetivos da gestão de *stakeholders* é construir vantagem com-

petitiva a partir de um *olhar para fora*: clientes, concorrentes, parceiros, imprensa e sociedade. Gerenciar um número maior de públicos de interesse pode resultar em alguns benefícios. Uma boa relação com o sindicato, por exemplo, evita uma greve; da mesma forma, considerar questões da comunidade do entorno previne processos jurídicos ou até uma cobertura indesejada na mídia.

A gestão de *stakeholders* representa uma fonte de vantagem competitiva, pois gera confiança na cadeia produtiva, melhora acordos comerciais e aprimora o desempenho da empresa. As informações dos diversos públicos contribuem para a elaboração de metas e planos de ação mais consistentes e asseguram a licença da organização para operar.

**Thelma Rocha,**  
professora do Programa  
de Mestrado e  
Doutorado em Gestão  
Internacional da  
Escola Superior de



Propaganda Marketing (ESPM) e doutora em Administração de Empresas pela FEA-USP, em entrevista ao NEXT.

## COMPETITIVIDADE E PROCESSOS DE RELEVÂNCIA

Para assegurar sua competitividade, as empresas precisam desenvolver novos processos e perspectivas de relevância que incluam a capacidade de:

- 1) **discernir** quais assuntos são mais importantes para elas, seus *stakeholders*, seu setor e o ambiente operacional;
- 2) **desenvolver** mecanismos adequados que permitam aprendizagem e melhoria contínuas e a avaliação de prioridades;
- 3) **gerenciar** a materialidade ancorando as questões de sustentabilidade no centro do sistema operacional;
- 4) **divulgar** em tempo hábil e transparente tanto os avanços quanto os impactos dos compromissos de sustentabilidade.

CEOs, gerentes seniores e conselhos, portanto, precisam estar preparados. Não mais restrita somente a indicadores financeiros ou questões básicas, como risco climático, a materialidade inclui uma série de temas que afetam “múltiplos capitais” (também chamados de “capitais vitais”), valorizando também os ativos



## Exemplo internacional

A Intel Corporation destacou-se nas pesquisas do NEXT como um bom exemplo internacional de matriz de materialidade, devido à diversidade de *stakeholders* e de detalhes do processo registrados em um único documento. Confira a seguir o modelo da empresa:

### ANÁLISE DA MATERIALIDADE - RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

#### IDENTIFICAR

Identificar questões a partir de uma ampla gama de *stakeholders* e fontes

##### Fontes primárias

- ◆ Blogs e fóruns de funcionários
- ◆ Preocupações dos clientes
- ◆ Website, e-mail de Responsabilidade Corporativa e o blog CSR Intel
- ◆ Mídias sociais digitais
- ◆ Resultados de painéis consultivos e pesquisas de percepção da comunidade
- ◆ Reuniões / sessões de feedback com os principais investidores socialmente responsáveis
- ◆ Negociações de resolução do comitê de ética e *compliance*
- ◆ Processo de revisão estratégica química

- ◆ Relações com a comunidade
- ◆ Conferências de sustentabilidade / responsabilidade empresarial
- ◆ Pesquisa de mercado sobre as questões de reputação
- ◆ Reuniões com funcionários do governo
- ◆ Revisão dos padrões externos
- ◆ Participação em grupos de trabalho da indústria
- ◆ Verificação das tendências da indústria

##### Questões

- ◆ Mudança climática
- ◆ Conservação da água
- ◆ Emissões atmosféricas
- ◆ Educação
- ◆ Relação com empregados
- ◆ Indenização justa

- ◆ Desempenho do preço das ações
- ◆ Eficiência energética
- ◆ Sindicatos
- ◆ Restrições de materiais
- ◆ Saúde dos funcionários
- ◆ Privacidade e segurança de dados
- ◆ Contribuições políticas
- ◆ Impostos / incentivos
- ◆ Diversidade
- ◆ Resíduo eletrônico
- ◆ Saúde, segurança e meio ambiente / direitos humanos na cadeia de abastecimento
- ◆ "Conflitos mineraiis"
- ◆ Produtos relacionados com questões de direitos humanos
- ◆ Casamento gay

#### PRIORIZAR

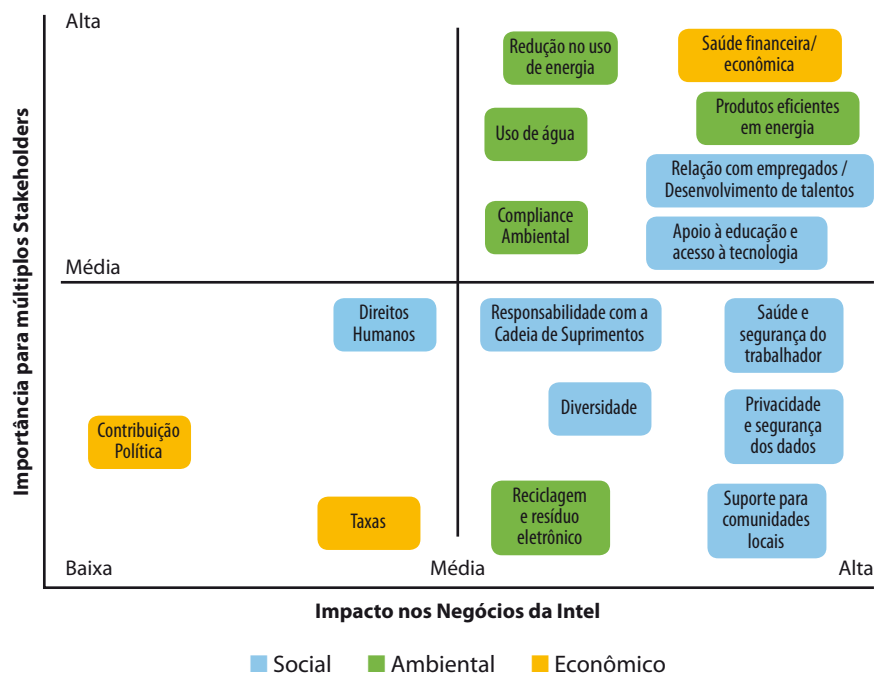
Usar um conjunto consistente de filtros para determinar o significado de cada questão e desenvolver uma lista dos assuntos mais materiais.

##### CRITÉRIOS-CHAVE

- ◆ Continuidade dos negócios
- ◆ Impacto de marca / reputação
- ◆ Aplicabilidade às várias regiões
- ◆ Alinhamento com a estratégia de negócios da Intel
- ◆ Impacto sobre a comunidade
- ◆ Capacidade de atrair e reter talentos
- ◆ Impactos regulatórios

Esta matriz de materialidade ilustra os temas que acreditamos ser de maior interesse para os nossos *stakeholders*, que querem tomar decisões fundamentadas sobre o desempenho ambiental, social e econômico da Intel

#### MATRIZ DE MATERIALIDADE



#### REVISÃO

Incorporar o processo de tomada de decisão interna e de avaliação externa

##### Revisão Interna

- ◆ Conselho de Administração e Comitê de Gerenciamento e Revisão de Responsabilidade Corporativa (MFC)
- ◆ Discussões estratégicas corporativas

- ◆ Grupo empresarial MRC / planejamento

##### Avaliação externa

- ◆ Expandir para investidores socialmente responsáveis
- ◆ Avaliação do Relatório de Responsabilidade Corporativa
- ◆ Participação e *benchmarking* de sustentabilidade

#### Decisões

- ◆ Definir novas metas de desempenho
- ◆ Iniciar novos projetos ou desenvolver nova política
- ◆ Comunicar-se com os *stakeholders*
- ◆ Incluir no Relatório de Responsabilidade Corporativa, relatórios locais, site corporativo e website de Responsabilidade Corporativa



“intangíveis” (os quais, na avaliação das empresas, representam 80%).

**Accountability, empresa de think tank e de serviços de consultoria com foco na integração da sustentabilidade no pensamento e na prática organizacional, em informações do site da instituição, em 2014.**



### HOTSPOTS ANALYSIS

Na área ambiental, os temas considerados prioritários para a conservação da biodiversidade são chamados de *Hotspots*. Representam impactos que podem causar reações em cadeia em todo um sistema, e sua identificação acontece quando devastados 75% ou mais de uma vegetação nativa.

Nas empresas, não é diferente. Para buscar a sustentabilidade e melhoria contínua, também existem ferramentas que identificam os pontos críticos de um produto ou processo, além do que pode ser melhorado e a sua priorização. Mas o que fazer? Como e quando?

Essas importantes perguntas nem sempre são respondidas, gerando iniciativas enviesadas para pontos específicos da cadeia produtiva. Como a priorização não inclui uma visão de *Ciclo de Vida*, mas apenas de marketing, ora se trabalha com a redução de emissões de gases, ora com o consumo de energia e de água.

A ferramenta HSA (*Análise de Hotspots*) auxilia empresas a mostrar os temas de sustentabilidade prioritários e a escolher as medidas mais importantes para cada público de interesse a fim de potencializar os resultados das ações. Identifica

as fases e atores da cadeia de valor, com seus respectivos efeitos primários, secundários e terciários no negócio (a geração de valor tangível e intangível), considerando as dimensões econômica, social e ambiental. Em seguida, propõe o *ranking* dos temas prioritários baseado em uma metodologia exclusiva.

Em parceria com a consultoria **DOM Strategy Partners**, a **Fundação Espaço ECO®** realiza um extenso trabalho em uma Análise de *Hotspots*. Para um de nossos estudos, foram analisadas **394** fontes bibliográficas e **23** instituições, além de entrevistas de **159** perguntas com cada um dos **29 stakeholders** selecionados. Em sua maioria, foram entrevistados representantes de todos os elos para garantir representatividade dos diferentes perfis de atores da cadeia em questão. Os participantes acreditam que a sustentabilidade é um conceito com fins de perenidade, associado principalmente às dimensões ambientais e econômicas, como rentabilidade e uso racional de água. Na avaliação deles, a cadeia de valor estudada tinha baixo grau de sustentabilidade, com nota **6,5**. Dos temas prioritários, destacaram-se três: manejo de água; produtividade; e treinamento e capacitação.

Com esses dados em mãos, cabe às empresas do setor buscar sua melhoria contínua, priorizando esses itens, mas sem perder o foco nos demais **22** indicadores apresentados. O HSA vai garantir que a companhia não mire apenas um ponto de sua gestão, deixando algo fora de controle. Além disso, nesta corrida da sustentabilidade, todos avançam: quem hoje está melhor pode ser

ultrapassado amanhã. A sustentabilidade não é algo estático, mas um movimento estratégico e contínuo que já deixou de ser uma pedra no sapato para se tornar o caminho das pedras.

**Emiliano Graziano,** gerente de Sustentabilidade Corporativa da BASF para a América do Sul, em entrevista ao NEXT.



### MAPEANDO PROCESSOS DETALHADAMENTE

Mapear processos exige — e leva a — um entendimento profundo de como a empresa funciona e mostra onde intervenções gerenciais devem ser feitas para tornar a governança integral mais responsável. Um mapa detalhado de processos é a ferramenta correta para compreender em qual estágio específico o impacto ambiental pode ser mitigado, onde é possível criar valor para os *stakeholders* e em que pontos os desvios de conduta ética podem ser evitados. Uma vez que esses entendimentos são criados, os gerentes conseguem listar os *hotspots* em sua atividade gerencial. Veja exemplos nas figuras das páginas 28 e 29.

A **figura 1** mostra como as considerações sobre um negócio responsável podem ser incorporadas no processo de desenvolvimento de um mercado principal, enquanto a **2** descreve os caminhos de uma campanha voluntária, específica do negócio responsável. Ambas contêm as características de um *processo compartilhado*, que integra *stakeholders* internos e externos de uma série de atividades de criação de valor. Esse é o papel do mapa detalhado: descrever como atividades são relatadas, sequenciadas e como a fluidez do processo é controlada.

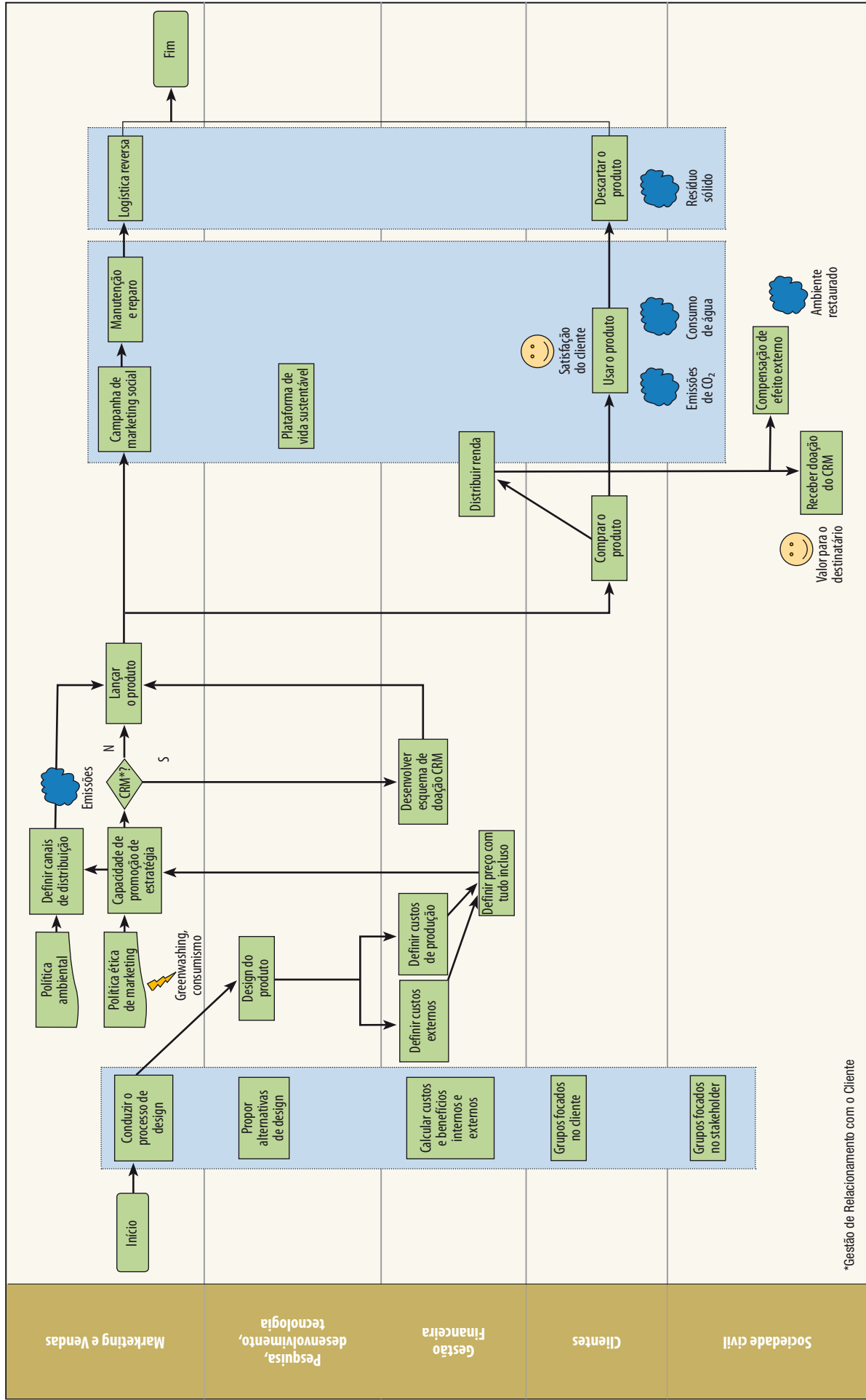
**Rick Edgeman,** professor de Sustentabilidade & Desempenho na Aarhus University e autor de *Operations: Responsible Enterprise Excellence*, 9º capítulo do livro *Principles of Responsible Management*, de 2014.





# MAPEANDO AS OPERAÇÕES RESPONSÁVEIS NOS NÍVEIS DO PROCESSO

## Processo 1: Marketing Responsável







# Questões materiais para uma estratégia de sustentabilidade empresarial

O futuro do capitalismo depende de duas condições, à primeira vista, contraditórias: sua capacidade de **innovar permanentemente**, colocando o conceito de destruição criadora — como já dizia Joseph Schumpeter — no coração do sistema; e sua capacidade de se manter nos limites éticos aceitos pela sociedade — a chamada **sustentabilidade social, ambiental e econômica**, que surgiu na literatura no fim do século XX e vem se impondo cada vez com mais força nas empresas.

As companhias veem-se sob intensa pressão dos mercados financeiros que, direta ou indiretamente, as obrigam a perseguir a maximização do valor criado para os acionistas. Cada investimento — seja ele social, ambiental ou de qualquer outra área — deve ter um retorno econômico que melhore ou consolide o resultado financeiro da empresa e sua sustentabilidade no longo prazo. Segundo autores liberais como Milton Friedman e Michael Jensen, porém, é muito difícil alcançar esse objetivo, pois os investimentos socioambientais só podem ser sustentados por capitalistas “pacientes”, que aceitem não se focar apenas no curto ou médio prazos, saindo, assim, da própria dinâmica motora do capitalismo.

A boa notícia é que, conforme já escreveu Michael Porter, os objetivos sociais e ecológicos dirigidos para o bem-estar de diferentes categorias de *stakeholders* vêm abrindo **oportunidades múltiplas de inovações**, cujas performances econômicas podem resultar em um valor totalmente

alinhado com as expectativas de lucro dos acionistas, dentro das taxas do mercado financeiro (*posição 3 do gráfico 1*). A partir da perspectiva de **inovação criadora de valor**, pretende-se deixar de lado duas das mais conhecidas estratégias:

“Cada investimento — seja ele social, ambiental ou de qualquer outra área — deve ter um retorno econômico que melhore ou consolide o resultado financeiro da empresa e sua sustentabilidade no longo prazo.”

1) Empresas que não investem no social e no ecológico **além do previsto pelas leis**, considerando que controlar suas externalidades é papel de regulamentações (*posição 1 do gráfico*). Segundo esta lógica, uma vez bem-sucedidos, os empresários ou altos executivos investem em fundações filantrópicas enquanto

suas companhias não tomam nenhuma providência para melhorar, por exemplo, as condições de trabalho.

2) Empresas cujos acionistas aceitam, por motivos ideológicos, despesas sociais e ambientais que reduzem um significativo valor econômico potencial (*posição 2 no gráfico*), como as Benefit Corporations, dos Estados Unidos, e muitas companhias similares que vêm surgindo com vistas a atender a “base da pirâmide”.

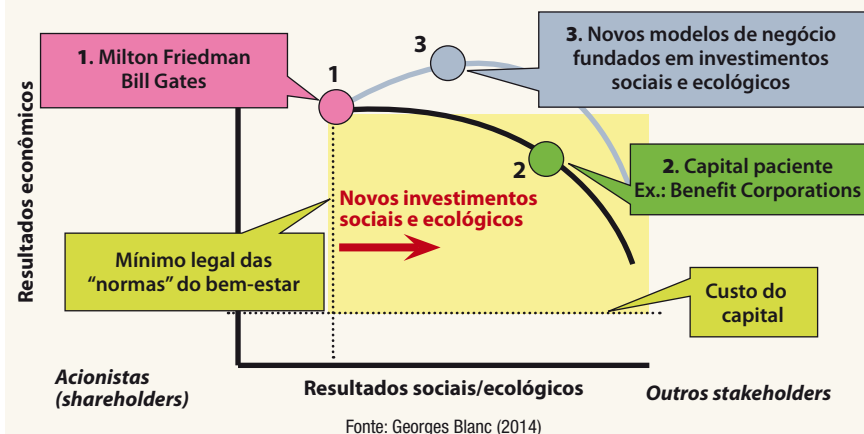
## PLANEJAR A SUSTENTABILIDADE

O significado de sustentabilidade para a empresa depende da interpretação dos acionistas. O projeto nasce, na maioria dos casos, de um (ou mais) dirigente influente que procura aliar os responsáveis pela governança da empresa com os demais colaboradores, na medida em que a mobilização destes é fundamental para o sucesso. O **perfil**, a **visão** e o **engajamento** dos acionistas (ou de uma minoria ativa e convincente) são determinantes tanto para a decisão de colocar a sustentabilidade no topo da pirâmide dos objetivos quanto para escolher um investimento em um campo específico de atuação social ou ecológica. Obviamente, esta prioridade será influenciada pelo tipo de negócio e se orientará para onde os impactos são mais significativos, a fim de melhorar o bem-estar dos *stakeholders* e obter efeitos positivos na economia da empresa.

Uma vez concebida a visão, ela deve ser convertida em **objetivos estratégicos** amplos — por exemplo, transformar o clima interno e melhorar a imagem externa



GRÁFICO 1 – EMPRESA E SUSTENTABILIDADE: AS TRÊS POSIÇÕES



— ou mais específicos — como controlar a ética de determinado fornecedor e a qualidade de vida de uma dada população no entorno dos empreendimentos industriais. Eles precisam ser organizados no **plano de negócio**, no Balanced Scorecard — se for o caso — e transformados em **metas** claras, monitoradas sistematicamente, não apenas para orientar os tomadores de decisão nos diferentes níveis da companhia, mas também para mobilizar os que, sendo impactados pela iniciativa, terão a oportunidade de contribuir.

Cada movimento ou ação de sustentabilidade exige sensibilização e processos educacionais para que ela seja efetivamente **incorporada à cultura** da empresa e à **atitude das pessoas**, desde a diretoria aos operadores de campo e até todos *stakeholders* direta ou indiretamente impactados — clientes, fornecedores, autoridades políticas e associações. Essa dinâmica de aprendizagem e de apropriação é essencial para desenvolver e consolidar **inovações** criadoras de valor para acionistas e demais públicos de interesse, necessitando, portanto, de criar momentos e espaços próprios para debates.

Finalmente, não podemos esquecer — em especial, nas grandes empresas — as estratégias de inovação social e ambiental **emergentes**, que vêm de iniciativas de níveis organizacionais mais baixos, procuram apoio político interno para se sustentar e serão incluídas no fluxo formal da estratégia.

#### PILOTAR OS IMPACTOS DA SUSTENTABILIDADE

Devemos definir, acompanhar e avaliar com indicadores de medida específicos cada investimento em duas dimensões: seu impacto sobre o **bem-estar** (saúde, educação, riqueza, entre outros) dos *stakeholders*; e seu impacto sobre a **economia** e o **risco** da empresa (fluxos financeiros gerados, retorno sobre os ativos, sobre o investimento, variações de reputação, posição competitiva).

Esse olhar duplo está na essência da questão da sustentabilidade. Muitas pesquisas medem o impacto econômico sobre a empresa, mas poucas avaliam o impacto sobre o bem-estar percebido diretamente pelo *stakeholder*. A estrutura e o processo de elaboração dos índices existentes para medir o nível global de sustentabilidade das empresas (por exemplo, o *KDL – Kinder, Domini, Lydenberg* ou o *Global Reporting Initiative*) podem ser um guia prático para a definição de indicadores. Mas como avaliar questões controversas (como indústrias do álcool, drogas, fumo, jogo, armas) ou de apreciação complexa (como os direitos humanos, as desigualdades)?

Em nossa experiência com as práticas das empresas em matéria de sustentabilidade, observamos dois tipos de iniciativas sociais e ecológicas concretas a ser acompanhadas:

♦ As **ações focadas** visam a melhorias específicas para um tipo de *stakeholder* identificado (ou mesmo à prevenção contra um risco percebido), por exemplo: um programa de transformação das decisões de certa categoria de colaboradores será acompanhado, de um lado, por um sistema de medida da satisfação do pessoal e, do outro, pela medida da melhoria da produtividade do trabalho.

♦ Os **projetos mais amplos** exploram as sinergias entre diferentes categorias de *stakeholders* e geram efeitos múltiplos. Tomemos o exemplo de projetos caritativos conduzidos com os funcionários locais de uma multinacional: eles impactam tanto a produtividade da empresa quanto a imagem dela — ou, mesmo

de maneira indireta, a *licença de operar*, diminuindo o risco de conflito com as autoridades ou ONGs da região. Neste caso, precisamos entender como todas as interações funcionam, além de elaborar indicadores múltiplos, ao menos um para cada *stakeholder*, medindo os impactos de médio e longo prazo sobre a sustentabilidade econômica da empresa (reputação, posição competitiva, entre outros). Neste segundo caso, não só é mais difícil avaliar os impactos das ações como também não podemos esperar que todos os efeitos sejam traduzidos em um índice simples ou numa escala racional (como redução de custo e risco, melhoria da posição competitiva, consolidação da reputação).

Em suma, uma avaliação dos impactos das ações de sustentabilidade sob múltiplos critérios e ao longo de todo o processo é imprescindível. A questão não é se ser bom dá retorno, mas sim, como fazer o bem, distribuindo valor aos *stakeholders* e ainda obtendo um retorno à altura das expectativas do mercado financeiro? Em outros termos: qual novo modelo de negócio ou quais transformações dos tradicionais modelos de negócios podem criar um valor adicional significativo tanto para acionistas quanto para determinadas categorias de *stakeholders*? Seria esta questão o ponto de partida para uma reinvenção do capitalismo? 🚀

Georges Blanc é professor da Universidade de Paris-Sorbonne e consultor em estratégia e mudança organizacional de empresas na Europa, América Latina, África e Ásia.

# 3



## DESAFIO

Transversalizar a gestão responsável nas empresas

Implantar a sustentabilidade em toda a organização, e não apenas em uma ou outra área, utilizando um conjunto de ferramentas e sistemas



# Sustentabilidade na estratégia, na cultura e na empresa como um todo

**S**e há décadas Peter Drucker já considerava a expressão “gestão responsável” um pleonismo, uma vez que qualquer atividade de gerenciamento deveria ser automaticamente responsável pelos impactos sociais gerados, por que insistir até hoje no debate deste tema? A razão é simples: o assunto não se esgotou. Ao contrário, frente aos desafios atuais, ele ganhou destaque.

Inúmeros workshops e conferências sobre gestão responsável acontecem em diversos países, agregando uma série de atores da academia e da indústria. Apenas o **PRME (Principles for Responsible Management Education)** executou, em 2014, **nove** eventos diretamente relacionados ao assunto, todos realizados em países distintos — Polônia, Índia, África do Sul, por exemplo — e sediados por universidades de renome, envolvendo empresas líderes como Unilever, Johnson & Johnson

e Accenture, além de especialistas de escolas de negócios ao redor do mundo.

Realizada pela McKinsey em 2014, a pesquisa *Sustainability's strategic worth: McKinsey Global Survey results* (Valor estratégico da sustentabilidade: resultados da Pesquisa Global da McKinsey) aponta que a maioria dos **3.344** executivos entrevistados — representantes de variadas indústrias e regiões — considera a gestão responsável para a sustentabilidade um elemento estratégico devido aos seus potenciais benefícios de reputação, os quais são vistos como uma tendência ainda pelos próximos cinco anos. As ações para gerenciar a imagem variam por indústria, mas, em geral, as empresas se empenham em comunicar suas atividades aos consumidores e manter relações com as partes interessadas.

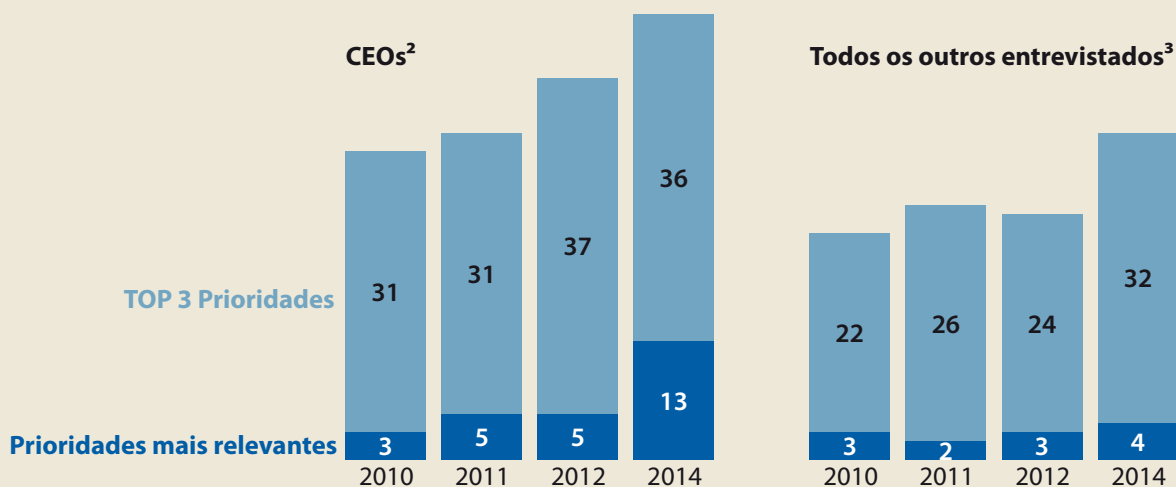
A alta gerência também precisa se convencer de que sustentabilidade é extremamente importante para a organi-

zação. A urgência imposta pelos problemas atuais do aquecimento global, da crise hídrica e da corrupção nas empresas já não permite ao conselho diretivo se dividir em conflitos. E, a menos que os líderes compreendam a oportunidade estratégica do tema, dificilmente haverá êxito em implementá-lo em toda a corporação. Apesar dos grandes desafios, existe um indício de avanço. A McKinsey identificou, na pesquisa citada anteriormente, que desde 2010 o engajamento de CEOs vem aumentando, como observado no gráfico abaixo.

O número de CEOs que, em 2014, afirmaram priorizar a sustentabilidade na agenda da alta administração praticamente dobrou em relação a 2012. Um crescimento, porém, ainda tímido, se considerado o poder dos líderes de mudar o negócio na sua esfera de influência.

A mensagem da sustentabilidade precisa ser coerente tanto para quem toma

**A POSIÇÃO ESTRATÉGICA DA SUSTENTABILIDADE NA AGENDA DO CEO (%)<sup>1</sup>**



Fonte: Sustainability's Strategic Worth: McKinsey Global Survey Results (2014).

<sup>1</sup> Não entraram na amostra entrevistados que responderam “é uma prioridade, mas não do TOP 3”, “não é um item significativo da agenda” e “não sei responder”.

<sup>2</sup> Em 2010, n = 175; em 2011, n = 265; em 2012, n = 364; e em 2014, n = 281. A pesquisa não ocorreu em 2013.

<sup>3</sup> Em 2010, n = 1.574; em 2011, n = 2.691; em 2012, n = 3.483; e em 2014, n = 2.623. A pesquisa não aconteceu em 2013.



decisões coletivas como para quem as executa. Para P.J. Simmons, presidente da **Corporate Eco Forum**, a sustentabilidade não deve se concentrar nas mãos do CSO (Chief Sustainability Officer) e sua equipe. Esses atores deveriam ser técnicos, não atacantes. Eles desenham estratégias, mas quem executa é o time de pessoas espalhadas pela organização. Cabe a áreas diversas, portanto, como

marketing, infraestrutura ou RH, incorporar o uso de ferramentas de gestão sustentável, o que pode acontecer de duas formas.

De um lado, há empresas já munidas de serviços terceirizados capazes de colaborar na integração do conceito aos departamentos tradicionais. A americana **Oracle**, por exemplo, oferece soluções para a redução dos impactos ambientais

por meio de uma infraestrutura de TI otimizada, com menores custos de energia.

Do outro lado, nada impede os próprios profissionais de incorporar valores da sustentabilidade em suas atribuições rotineiras. Por exemplo: um contador que, além de cumprir as funções primárias da contabilidade, direciona seu conhecimento para solucionar problemas socioambientais, como a crise hídrica (precificando



a água para evitar a escassez) ou emissão de gases de efeito estufa (lidando com imposto sobre carbono). Para mensurar as alternativas apontadas, porém, o contador precisaria se aproximar de engenheiros, cientistas, advogados ou qualquer outro profissional capaz de contribuir com o desenvolvimento dessa métrica.

Oliver Laasch e Roger Conaway, em seu livro *Principles of Responsible Management:*

*Global Sustainability, Responsibility, and Ethics*, de 2014, destacam que a efetiva inserção da sustentabilidade na estratégia depende de sua implantação nas diversas áreas da empresa, de recursos humanos à finanças, passando por marketing, comunicação e outras. A mudança deverá ocorrer da sustentabilidade do negócio para a gestão da sustentabilidade; da responsabilidade empresarial para a gestão da responsabilidade; e da ética de negócios para a gestão da ética. Uma mudança fundamental da organização deve caminhar para a perspectiva individual, levando os mais diversos funcionários, especialmente os gestores, a atuar como intraempreendedores, fazendo com que suas organizações sejam mais responsáveis.

Em *Palavra de Especialistas*, o leitor confere ferramentas e comportamentos voltados para a transversalização da sustentabilidade em diversas áreas da gestão.

## PALAVRA DE ESPECIALISTAS

### CONTABILIDADE GERENCIAL

Na contabilidade tradicional, a maioria dos indicadores, não todos necessariamente, tem por base o desempenho econômico, como performance dos negócios — vendas, lucro, retorno sobre investimento — ou presença no mercado. Já em um conceito mais atual — a contabilidade responsável —, utilizam-se indicadores mais abrangentes, que contribuem para melhor entender, prever e considerar crescentes riscos, pressões e oportunidades para as empresas. Reúne também os fatores ambientais (energia e água usados na produção, porcentagem de água reciclada, quantidade de emissões de dióxido de carbono) e os sociais (diversidade, treinamento, saúde e segurança).

As unidades financeiras da mensuração, utilizadas para medir o desempenho econômico, não são necessariamente apropriadas para registrar os impactos sociais e ecológicos, que exigem um conjunto de ferramentas capazes de incorporar a multiplicidade da natureza e a dimensão da equidade social da sustentabilidade.

Em um primeiro momento, pode parecer que muitos impactos sociais e

ambientais não tenham consequências de mercado ou efeito financeiro. Frequentemente, no entanto, as externalidades acabam internalizadas no futuro, afetando as operações e a lucratividade da empresa no longo prazo. Além disso, muitos benefícios econômicos da conduta responsável são, em geral, vistos como intangíveis e, portanto, difíceis de mensurar.

Como consequência, apesar de algumas formas de contabilidade responsável estarem apoiadas em unidades monetárias para medir os impactos socioambientais, uma tendência crescente é o uso de unidades múltiplas para avaliar desempenho quanto às três dimensões da sustentabilidade.

Entre as técnicas de análise financeira que fornecem estimativas razoáveis para mensurar desempenho social e ambiental, incluem-se a contabilidade de custo total, o custo baseado na atividade, a avaliação do ciclo de vida e a contabilidade de estoques de capital natural. Após avaliar os efeitos sobre o negócio responsável e o desempenho financeiro tradicional, os gerentes podem desenvolver os processos apropriados para medir os resultados da performance daquele primeiro tipo. O GRI e o SROI (Retorno Social Sobre o Investimento) constituem outros exemplos de mensuração de desempenho, capazes de adicionar valor às práticas empresariais.

**Ulpiana Kocollari,**  
professora assistente de  
Marketing Empresarial  
na University of Modena,  
no livro *Principles  
of Responsible*



*Management: Global Sustainability,  
Responsibility, and Ethics*, de 2014.

### GESTÃO DE RH

A performance responsável da área de Recursos Humanos difere da perspectiva tradicional devido ao foco nos resultados das decisões sobre pessoas, sociedade e meio ambiente, não apenas na eficiência e no crescimento da empresa.

Trata-se, portanto, de uma gestão que busca o desenvolvimento organizacional

e o crescimento econômico, mas também a sustentabilidade, a responsabilidade e a ética em todos os aspectos da área, a fim de demonstrar visivelmente como os colaboradores ajudam a otimizar a *triple bottom line*, a criar valor para os *stakeholders* e a tomar decisões moralmente corretas.

Além disso, a gestão responsável de Recursos Humanos visa fornecer ferramentas e processos que permitam e suportem a incorporação de uma cultura de práticas de negócios responsáveis em todos os níveis da organização, que por sua vez, devem estar totalmente alinhados com os objetivos da empresa.

Em resumo, de um lado, é necessário entender como a empresa implementa a gestão responsável e fornece soluções apropriadas às questões da área de Recursos Humanos; de outro, compreender as diversas implicações de suas iniciativas na sociedade, praticando uma gestão pessoal responsável como ação principal, o que requer uma reflexão por parte dos gestores sobre os efeitos mais amplos de suas estratégias nas comunidades locais, assim como procurar

engajar funcionários por meio de medidas que os conectem à agenda da organização. Tais ações implicam também proatividade em liderar a criação de uma cultura de negócios responsáveis, isto é, adaptar processos de recrutamento e retenção, programas de treinamento, desenvolvimento, remuneração e premiação.

Precisa-se, ainda, estar consciente dos diferentes estágios do ciclo de vida do colaborador, desenvolvendo funcionários-embaixadores para o negócio responsável. Esse novo olhar sobre o RH não é só uma opção, mas um imperativo, uma rota para uma empresa melhor.

Roger Conaway, em *Principles of Responsible Management: Global Sustainability, Responsibility, and Ethics*, de 2014.



## GESTÃO ORGANIZACIONAL

Muitas corporações, especialmente as responsáveis pelas marcas mais valorizadas, excederam o estágio da negação e da conformidade em seus sistemas

gerenciais: elas têm aspirações estratégicas para determinados aspectos de sua pegada sustentável que criam valor para o negócio.

A **AccountAbility**, quanto aos padrões internacionais e sua influência na conduta do negócio, trouxe à tona o vínculo entre sustentabilidade e responsabilidade: ela não só gerenciou suas próprias normas, notadamente a **Série AA1000**, como também ajudou a estruturar muitas outras, sobre relatórios, *commodities* e até corrupção. Embora importantes, essas normas não representam por si só uma solução. Por isso, nos últimos anos de minha liderança na AccountAbility, foquei meus esforços em governança corporativa, estratégia de negócios, governança de investidor e ferramentas das nações para avançar na transformação econômica.

Simon Zadek, Senior Fellow no Global Green Growth Institute (Instituto Global para o Crescimento Verde) e no International Institute



of Sustainable Development (Instituto Internacional de Desenvolvimento Sustentável), em entrevista para o livro *Principles of Responsible Management: Global Sustainability, Responsibility, and Ethics*, de 2014.

## GESTÃO OPERACIONAL

Processos são séries gerenciáveis e restritas de atividades; empresas são sistemas de processos interconectados. A gestão operacional resume-se ao gerenciamento desses processos e, por isso, precisa estar no núcleo de qualquer negócio e esforço de performance responsável, combinando a excelência em todos os níveis.

A **excelência empresarial responsável** define-se como um desempenho operacional acima da média para as demandas do *triple bottom line*, da geração de valor para o *stakeholder* e das questões de ética e transparência. Isso requer o uso sistemático de estratégias, princípios, práticas e ferramentas da gestão da qualidade na empresa, com o objetivo de elevar a performance.



## CAMINHO DAS PEDRAS

### Quatro competências para o gestor responsável

As atividades de um gestor para a sustentabilidade são influenciadas por questões externas e internas, essenciais para a transição da gestão tradicional para a sustentável. Em *Principles of Responsible Management: Global Sustainability, Responsibility, and Ethics*, Oliver Laasch e Roger Conaway apontam as quatro principais competências desse novo estilo de gestor:

**1. Domínio (o saber):** transição da habilidade técnica — conhecimento e proficiência em um campo especializado — para os domínios de conhecimento da gestão responsável. Ela leva em conta o *triple bottom line*, a responsabilidade com os valores dos *stakeholders* e a ética nas tomadas de decisão. Além disso, envolve ferramentas para a sustentabilidade dentro da esfera de influência do gestor.

**2. Processual (o fazer):** transição de uma atividade mais conceitual e diagnóstica para atividades que envolvem pensamento sistêmico, trabalho interdisciplinar e tomada de decisão baseada na sustentabilidade, responsabilidade e ética.

**3. Social (a interação):** remete à esfera política (no sentido de exercer influência) e envolve comunicação, delegação de responsabilidade, *network* com *stakeholders*, habilidades críticas e de liderança.

**4. Indivíduo (o ser):** transição do foco em eficiência, de lealdade à empresa, resistência a situações de trabalho intensivo e de alto estresse para uma metaperspectiva, caracterizada por empatia pelos *stakeholders* e por questões de responsabilidade, como senso de urgência e autopercepção (especialmente sobre poder).





## O plano da Unilever

Em 2010, a Unilever lançou seu *Plano de Sustentabilidade* e uma meta global ambiciosa, incorporada à sua gestão da sustentabilidade: dobrar de tamanho até 2020, diminuir pela metade a pegada ambiental e aumentar o impacto positivo na sociedade. Compõem os objetivos do Plano a melhoria da saúde e o bem-estar dos colaboradores, a redução dos impactos ambientais e a qualificação das condições de vida e trabalho na cadeia de valor.

A missão da empresa é melhorar a saúde e o bem-estar de **1 bilhão** de pessoas em **10 anos**. Desde o início de sua prática, há quatro anos, a parcela das matérias-primas de origem sustentável passou de **10%** para **48%** do total, e a intenção é chegar a **100%**. A iniciativa orienta-se por metas monitoradas globalmente, associadas a diversos aspectos socioambientais. Desse modo, a Unilever garante que comunidades, clientes, fornecedores, governos, consumidores e demais públicos acompanhem e colaborem com a transformação dos negócios da companhia, valorizando sua visão de crescer reduzindo continuamente o impacto ambiental.

As unidades de produção da empresa têm o objetivo de consumir menos água, menos pesticidas e gerar menos lixo (gastam-se anualmente **€ 50 milhões** para levar resíduos até aterros sanitários em caminhões). Além disso, a empresa pretende reduzir o teor de gordura, açúcar e sódio dos produtos alimentícios, estimular a mudança de hábitos para uma melhor qualidade de vida, reduzir as emissões de gases poluentes, colaborar para a inserção de pequenos fornecedores na cadeia de suprimentos e promover o consumo consciente.

Segundo Paul Polman, CEO da Unilever, problemas como mortalidade infantil e falta de saneamento apenas revelam que as soluções consagradas, isto é, unidimensionais e não integradas, não funcionaram. Por isso, espera que todos os executivos assumam a sustentabilidade como parte da estratégia do negócio.

Para saber mais: [www.unilever.com/sustainable-living-2014](http://www.unilever.com/sustainable-living-2014) e [www.unilever.com.br/sustentabilidade](http://www.unilever.com.br/sustentabilidade)

Práticas relevantes de excelência empresarial, aplicadas ao longo de áreas funcionais, incluem contínuo melhoramento incremental, gestão preventiva e gestão por fatos. Entre ferramentas e práticas usualmente empregadas na busca pela excelência, estão o *Balanced Scorecard*, *benchmarkings* e as abordagens DMAIC (Definir-Medir-Analisar-Incrementar-Controlar) e DMADV (Definir-Medir-Analisar-Desenvolver-Verificar), usadas para projetos focados em: 1) melhorar processos de negócios já existentes e 2) criar novos desenhos de produtos e processos, respectivamente.

Zhaohui Wu, professor associado de Gestão Operacional e Cadeia de Suprimentos da Oregon State University, no livro *Principles of Responsible*



*Management: Global Sustainability, Responsibility, and Ethics*, de 2014.

### GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Como ser verdadeiramente sustentável se os fornecedores — produtores de matéria-prima ou componentes, serviços de logística e transporte e outros negócios interconectados — não são? A cadeia de suprimentos responde por cerca de **50%** a **70%** do total de despesas e emissões de gases de efeito estufa para a maioria das indústrias de manufatura. Estima-se que fabricantes e varejistas, por exemplo, gastem normalmente ao menos metade de suas receitas em matérias-primas e embalagens.

Em 2010, quando a Accenture entrevistou mais de **700** membros do Pacto Global das Nações Unidas sobre práticas de negócios sustentáveis, **96%** dos CEOs disseram que a sustentabilidade deveria ser integrada a todos os aspectos de operações e estratégia; **88%** apontaram a cadeia de suprimentos como uma

área de singular importância; e apenas **54%** afirmaram que atingiram, de fato, a sustentabilidade na cadeia de suprimentos. As empresas podem fazer muito mais para motivar seus fornecedores, começando, por exemplo, por ajudá-los a quantificar os benefícios financeiros, reputacionais e de gestão de risco.

Desenvolver mecanismos que possam capturar e calcular todos esses ganhos e compartilhá-los com os fornecedores é realmente um desafio, para não falar de um custo adicional considerável. Mas, à medida que evoluem em direção à sustentabilidade, como indutores de vantagens competitivas e de alta performance, as grandes empresas precisarão desenvolver times ainda mais colaborativos e interfuncionais na cadeia de suprimentos, além da possibilidade de se beneficiar com a exploração de novos modelos de negócios com seus fornecedores, inclusive oportunidades para *co-branding*.

Gary L. Hanifan, diretor



da Accenture

para a América do Norte; Aditua E. Sharma, gestora de sustentabilidade da Accenture Supply Chain; e Paras Mehta, diretora de estratégia de serviço da Accenture Global Talent&Innovation, no artigo *Why Sustainable Supply Chain is Good Business*, publicado no portal da organização em 2012.

### GESTÃO ESTRATÉGICA

Baseado em medição, o *Balanced Scorecard* é um quadro de mensuração de performance formado por categorias do interesse primário de gerentes e executivos. Oferece poucos *insights* estratégicos no modo como uma organização cria valor para seus clientes e outros *stakeholders*.

A maioria das métricas da sustentabilidade — inclusive relatórios GRI — enquadra-se nesse modelo. Outra possibilidade é um sistema estratégico de performance de *scorecard*, uma organização integrada à escala de planejamento, gestão e sistemas de mensuração, ou seja, um modelo



de todo planejamento estratégico de sucesso e sistemas de gestão de performance.

**Dan Montgomery,**  
associado sênior do  
**Balanced Scorecard**  
Institute, no artigo



*Link Sustainability to Corporate Strategy Using the Balanced Scorecard*, de 2012.

### PERFIL DOS GERENTES DO FUTURO

O renomado acadêmico Henry Mintzberg disse que gestão é uma prática que combina uma grande dose de habilidade (experiência) com certa quantidade de arte (insight) e alguma ciência (análise). A indústria atual tem enfatizado as capacidades construídas por meio da experiência. Com o surgimento de novos conhecimentos, no entanto, os gerentes de hoje não apenas têm sido mais bem treinados como também aprendido a pensar com mais criatividade e cientificidade. Estas pessoas não estão mais limitadas a um domínio: elas combinam conhecimentos de diferentes correntes para criar soluções únicas. Cada vez mais, a tendência será não se limitar a trabalhos monótonos; pelo contrário, esses gerentes deverão participar de diálogos, discussões e debates. Irão contribuir para além de um formato padrão. Por exemplo, enquanto alguns procuram se tornar empreendedores de meio expediente, outros irão colaborar com *think tanks*. A essência por trás desse quadro é buscar uma mudança que seja sistêmica e alinhada com o pensamento e as ações dos gerentes.

**Jonas Haertle,**  
presidente do Secretariado  
do PRME (*Principles for*  
*Responsible Management*  
*Education*), em entrevista  
ao livro *Principles of*



*Responsible Management*, de 2014.

capaz de alinhar o trabalho das pessoas com a visão corporativa, comunicando-a interna e externamente.

A sustentabilidade torna-se estratégica quando integrada ao processo de planejamento e gerenciamento. Os dois lugares mais visíveis onde ela deveria ser destacada são os temas e objetivos

estratégicos de alto nível da companhia. A decisão por empreender o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* implica uma jornada, não trabalhar em um projeto. O verdadeiro valor de um sistema integrado de *scorecard* baseado em estratégia vem de uma contínua e aprofundada autoavaliação, que está no centro

### COMPETÊNCIAS COM QUE A EDUCAÇÃO EXECUTIVA PODE CONTRIBUIR

No estudo *Business Skills for a Changing World* (Habilidades Empresariais para um Mundo em Mudança), publicado pela Net



## Gestão responsável da cadeia de fornecedores

Segundo o *Relatório de Sustentabilidade 2013*, do Pacto Global, as empresas signatárias não estão ajudando seus fornecedores a alcançar suas metas de sustentabilidade. Elas criam expectativas na cadeia de suprimentos — 57% comunicam estas expectativas aos seus fornecedores —, mas não acompanham o cumprimento dos objetivos. A principal razão é a falta de compromisso, já que para 33% delas o tema não é uma prioridade. A iniciativa ainda é tímida tanto na implementação das ações quanto na mensuração de seus resultados.

A razão para que passem a se preocupar com o envolvimento da cadeia de suprimentos nas estratégias de gestão da sustentabilidade é o potencial de impacto que ela tem. Quando se trata de implementar e mensurar ações de sustentabilidade que elevam as expectativas acerca dos fornecedores, a taxa de execução dentro das empresas cai significativamente.

As ações são desafiadoras. No entanto, um movimento liderado pelas grandes empresas pode servir de inspiração para que as demais também passem a induzir seus fornecedores a adotar práticas responsáveis. Afinal, as grandes organizações são

mais exigentes e compreendem os riscos sociais, ambientais e de governança atrelados à cadeia de suprimentos. Assim, elas podem demandar de seus fornecedores sistemas mais robustos de gestão e, por outro lado, protegerem-se contra riscos de reputação. Diante da cobrança de consumidores e investidores, a tendência é uma gestão cada vez mais responsável da cadeia de suprimentos.

Para saber mais: [www.unglobalcompact.org/docs/about\\_the\\_gc/Global\\_Corporate\\_Sustainability\\_Report2013.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/Global_Corporate_Sustainability_Report2013.pdf)

### POR QUE AS EMPRESAS NÃO AGEM

Razões pelas quais as empresas não lidam com a sustentabilidade na cadeia de suprimentos

Não é prioridade	33%
Falta de capacidade	27%
Falta de conhecimento	21%
Dados do fornecedor não disponíveis	18%
Não há ligação clara com o valor do negócio	17%
Falta de recursos financeiros	13%

### EMPRESAS NÃO ESTÃO FAZENDO O SUFICIENTE PARA ENVOLVER OS FORNECEDORES PARCEIROS NA SUSTENTABILIDADE

● Implementar ● Medir

Disponibilizar recursos aos fornecedores para melhoramentos em projetos específicos	11%
Revisar e comentar sobre planos de remediação de fornecedores	16%
Apoiar fornecedores com estabelecimento e revisão de metas	18%
Audição por terceiros	16%
Verificação das atividades de remediação	9%

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2013, Pacto Global

Impact e o Centro Mundial de Meio Ambiente, destacamos inúmeras competências críticas que os líderes das empresas listadas na *Fortune 500* disseram esperar dos estudantes de MBA.

Classificamos um conjunto de habilidades como “de dentro para fora”, que se referem a aptidões técnicas e comportamentais para o dia a dia da gestão

empresarial que permitem aos empregados tomar decisões responsáveis usando a lente da sustentabilidade. Há também as competências “de fora para dentro”, que ajudam o colaborador a entender e processar as realidades e os fatos externos, os quais podem remodelar a estratégia da companhia. Finalmente, as habilidades “cruzadas” são necessárias

para aplicar sistemas de pensamento, comunicação com *stakeholders* e gerenciar as interações sociais para influenciar uma mudança.

Liz Maw, CEO da Net Impact, em entrevista ao livro *Principles of Responsible Management*, de 2014.







# Ampliar a visão, aumentar os controles

Como profissionais de sustentabilidade, vivemos em nosso mundo próprio, baseado em valores que nem de longe são aqueles que regem o dia a dia nos corredores das empresas. Para nós, levantar informações sobre os impactos sociais ou ambientais é fundamental para determinar se uma companhia cria ou — pelo contrário — destrói valores. Somos convencidos de que as organizações sem cuidado com indicadores de sustentabilidade ou indiferentes à procura por melhores práticas de gestão socioambiental são expostas a maiores riscos e, conseqüentemente, colocam em cheque os ganhos financeiros.

Embora não sejamos sozinhos, pois temos alguns aliados nos escritórios — dentro das gerências de sustentabilidade e perto dos CEOs —, nossa influência na pauta diária dos executivos é muito restrita. São outros fatores que determinam seu humor. Um dia bom para eles é aquele quando os índices financeiros da empresa os levam a crer que os dias e noites de trabalho intenso valeram a pena; é quando as perspectivas de bons lucros para os acionistas e do pagamento do bônus deixam um sentimento de dever cumprido nas suas mentes.

Estamos no mundo real da administração, o mundo para o qual as lideranças das empresas foram preparadas em aulas nas melhores escolas de negócio. Talvez, em alguns momentos, as aulas tenham tratado de temas mais “exóticos”, como capital natural, cidadania corporativa ou relacionamento com *stakeholders*, mas o que tudo isso pode agregar quando

o resultado da empresa passa pelo crivo do conselho de administração, que quer ver resultados?

Às vezes, até nós mesmos duvidamos se nosso trabalho realmente tem importância. Ouvimos que “somente com uma base financeira sólida, a empresa

“Temos mais do que provas contundentes de que as empresas que cuidam dos três pilares (econômico, social e ambiental) de forma equilibrada apresentam mais chances de gerar valor a longo prazo e de dar o retorno esperado aos investidores que apostam nelas.”

tem como contribuir com ações de sustentabilidade”. E, de certa forma, concordamos: recursos financeiros são necessários; inclusive, para pagar as horas

dos profissionais que ajudam as lideranças a pensar de forma mais sustentável. Mas vamos sentar todos no mesmo barco, sabendo que o dinheiro é o motor para avançar e investir em mudanças? Vamos nos entregar e dar a primazia ao resultado financeiro?

Embora a tentação de se entregar seja grande, o melhor que podemos fazer por uma economia sustentável é resistir e seguir o caminho. Temos mais do que provas contundentes de que as empresas que cuidam dos três pilares (econômico, social e ambiental) de forma equilibrada apresentam mais chances de gerar valor no longo prazo e de dar o retorno esperado aos investidores que apostam nelas. Com o conceito de Relatório Integrado, buscamos aumentar essa visão e desafiamos as empresas a colocar em palavras claras sua proposta de valor sustentável dentro de uma lógica econômico-financeira.

Embora a monetização de impactos da empresa no âmbito do capital humano, natural, intelectual, social e de relacionamento seja e vá ser sempre restrita, as primeiras tentativas de expressar em valores financeiros o quanto isso significa são impressionantes. Para uma empresa de saneamento, por exemplo, quanto vale a manutenção de fornecimento de água e a proteção dos mananciais a mais do que o lucro distribuído aos acionistas? O que acontece hoje com a crise de água deve servir de exemplo de como nenhum resultado financeiro poderá equivaler aos prejuízos causados à sociedade pela falta de abastecimento.

Mas não somente empresas que fornecem serviços básicos precisam ter uma visão ampla do que significa gestão de sustentabilidade. Organizações de muitos outros setores deveriam refazer suas contas e, assim, chegariam à conclusão que investimentos em medidas sociais e ambientais são determinantes para sua saúde financeira. O grande problema para muitos, contudo, é: onde obter esses dados, já que os controles mensais e trimestrais somente serviram para avaliar cifras financeiras e — no máximo — o número de acidentes de trabalho?

Nessas horas, aquelas “pessoas da sustentabilidade”, que passam seu dia falando sobre Indicadores GRI ou Indicadores Ethos e que recentemente apresentaram até uma ferramenta interessante, a matriz de materialidade, talvez tenham como ajudar: que tal chamá-las e ver como podem criar novos controles, inclusive sobre os temas materiais da sustentabilidade?

Esse é o momento que todos nós do ramo esperamos: o de incluir mais dimensões — além da financeira — no painel de controle que os diretores e acionistas consultam regularmente para saber como a empresa se encontra. De mostrar onde estão os riscos significativos e com quais medidas a organização poderia criar novas oportunidades no mercado. Que tal medir o reúso de água, a reciclagem dos materiais e criar um índice de diversidade, que atrai talentos novos para a empresa?

Ferramentas, iniciativas, modelos e indicadores não faltam; basta colocar a mão na massa e integrar as novas

dimensões aos controles e às auditorias internas. É preciso mostrar em números o quanto o valor da empresa depende de uma boa gestão social e ambiental, que ela tem de crescer não somente na direção financeira. Entramos em um novo tempo e não faltam casos de organizações que já incursionaram no caminho da sustentabilidade e hoje são exemplos de solidez no mercado.

“O que acontece hoje com a crise da água deve servir de exemplo de como nenhum resultado financeiro poderá equivaler aos prejuízos causados à sociedade pela falta de abastecimento.”

O que esperamos? Devemos ir em frente e continuar marcando presença nos andares dos executivos. Está na hora de reler os temas da materialidade e definir novos indicadores decisivos para

a saúde da empresa. Exemplos não faltam; trata-se apenas de dar uma olhada no último relatório GRI da organização e criar medidas de controles mensais ou trimestrais. De repente, o trabalho da gestão de sustentabilidade ganha peso e se torna fundamental para a companhia. Estamos de volta ao mundo real!

John Elkington, colunista desta publicação, desenhou recentemente uma imagem interessante de tal temática durante o congresso *Reporting 3.0*, que a **BSD Consulting** organizou em outubro de 2014, em Berlim. Ele comparou uma empresa a um jato que transporta seus passageiros movido por vários motores agregados à fuselagem. Os motores são os diferentes capitais que garantem que o jato se mova e consiga voar — normalmente, não é somente um, mas dois ou mais motores. Fica a cargo dos pilotos — ou administradores — acelerar e escolher a altura do voo.

Vamos usar a força dos dois ou mais motores para alavancar nossos objetivos de melhorar a gestão das empresas! Com certeza, a força de duas turbinas modernas e silenciosas supera o único motor que até hoje moveu as organizações, isto é, a avaliação meramente financeira. Nós, da sustentabilidade, podemos contribuir com os pilotos/administradores. Vamos sentar juntos na cabine de comando e ajudar a achar a melhor rota. ✈️

---

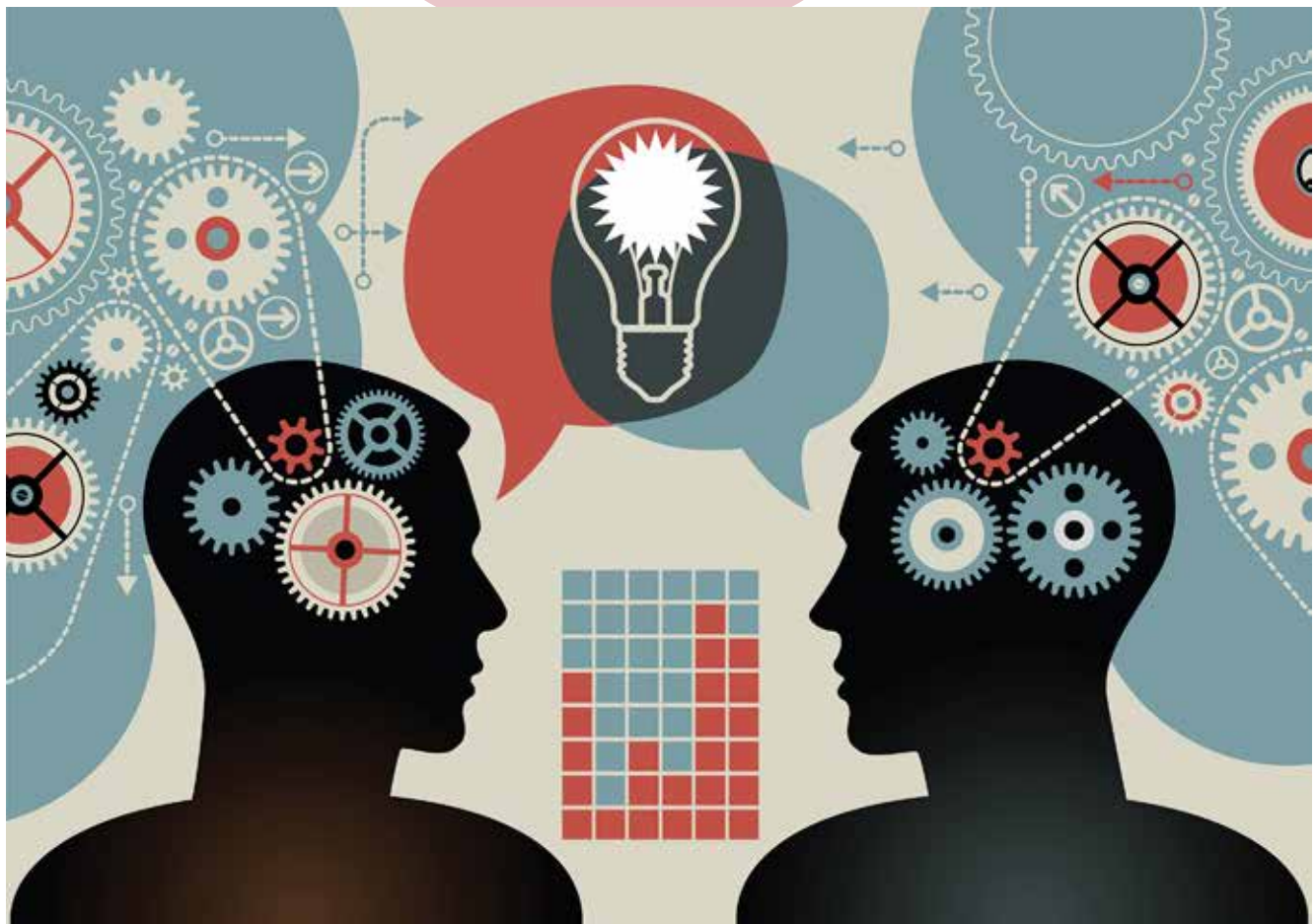
Beat Grüniger é sócio diretor da BSD Consulting, consultoria de sustentabilidade global para empresas internacionais e organizações governamentais.

# 4



**DESAFIO**  
Gerar valor compartilhado e Relato Integrado

Tornar tangíveis os capitais ambiental e social para conjugá-los com o financeiro, demonstrando uma nova forma de geração de valor no curto, médio e longo prazos





# Bom para a sociedade e para o negócio

**T**er uma visão sistêmica ao tomar decisões e priorizar iniciativas que gerem benefícios não apenas no curto, mas também no longo prazo, considerando o que é bom para o negócio e para as partes interessadas, é um dos principais desafios contemporâneos das organizações. Os resultados de uma pesquisa realizada pela consultoria **DOM Strategy Partners**, entre março e julho de 2013 corroboram essa afirmação. O estudo identificou as **10** inconsistências de sustentabilidade mais comuns nas empresas. Entre as falhas mais recorrentes, estão a prevalência do viés unidimensional e/ou a ancoragem em apenas uma das três dimensões do *Triple Bottom Line* (TBL). E é justamente o equilíbrio entre as dimensões o norte mais seguro e preciso para o planejamento da sustentabilidade corporativa. O peso e a importância atribuídos a cada uma delas são, obviamente, determinados segundo as prioridades de cada companhia e os impactos gerados por suas atividades. Mas desconsiderar ou conferir menor ênfase a uma dimensão prejudica uma abordagem mais completa, na medida em que a empresa não consegue gerar valor compartilhado para funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, parceiros comerciais, órgãos reguladores, comunidade, entre outros *stakeholders*. Criar valor compartilhado significa priorizar políticas e práticas que aumentem a competitividade de uma empresa e, ao mesmo tempo, promovam a melhoria das condições econômicas e sociais onde ela atua.

Para atender às demandas e expectativas de seus *stakeholders*, as empresas têm procurado, nos últimos anos, prestar contas não só dos seus resultados econômico-financeiros, mas também do seu desempenho socioambiental. Diferentes ferramentas de gestão em

sustentabilidade, como Global Reporting Initiative, Carbon Disclosure Project, Dow Jones Sustainability Index, SIGMA Sustainability Scorecard, Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), consolidaram-se no mundo corporativo, proporcionando às empresas um valioso exercício no sentido de identificar seus impactos e gerir riscos, assim como oportunidades de tornar seus negócios mais competitivos.

Atentas a isso, organizações responsáveis por padrões de relato, ONGs,

investidores, empresas, profissionais de contabilidade e reguladores iniciaram um movimento que culminou na criação de um modelo para o relato integrado (RI). Trata-se do *International Integrated Reporting Council Framework* (que conecta as informações mais relevantes da organização, correlacionando os resultados, as atividades operacionais, as estratégias de negócio e os diferentes tipos de capitais (humano, financeiro, intelectual, manufaturado, natural e social e de relacionamento). Esse modelo de relato tem o



NO RADAR

## Valor compartilhado no longo prazo

**A** Novo Nordisk, empresa líder em cuidados com diabetes, tem demonstrado a vantagem de se gerar valor compartilhado por meio de sua estratégia de crescimento no longo prazo, especialmente no mercado chinês de insulina. Diante da projeção de que, em 15 anos, **92,4 milhões** de chineses — quase **10%** da população — seriam diagnosticados com o diabetes tipo 2, a empresa identificou a detecção precoce da doença e a melhoria do sistema de saúde como uma questão social diretamente relacionada à sua estratégia de negócios.

Segundo informações do *The Blueprint for Change*, programa que visa melhorar a compreensão de como o negócio da Novo Nordisk cria valor por meio do *triple bottom line*, há duas décadas, ao começar a investir em treinamento médico para prevenção e tratamento da doença e em educação de pacientes, a empresa aprimorou diagnósticos de diabetes e ampliou a demanda por seus produtos de insulina. A companhia acreditava que, ao direcionar esforços para cuidados com a doença, não apenas melhoraria a vida de milhões de chineses, mas também aumentaria a lucratividade do negócio. Para a

sociedade, os benefícios são claros: a detecção precoce do diabetes e o acesso ao tratamento adequado aumentam a qualidade de vida da população, diminuem os riscos de complicações decorrentes da doença, como cegueira, problemas cardíacos e amputações de membros, e os gastos com saúde pública. Para a empresa, significa ampliar sua fatia de mercado.

Atualmente, seus programas, desenvolvidos em parceria com o Ministério da Saúde da China e a Sociedade Chinesa de Diabetes, já proporcionaram mais de **220 mil** sessões de treinamentos para mais de **55 mil** médicos que cuidam, em média, de **230** pacientes por ano. O programa *Novo Nordisk's Changing Diabetes® World Tour* visitou mais de **100** cidades na China e realizou exames para mais de **60 mil** diabéticos.

Com a estratégia de valor compartilhado aplicada na China, a Novo Nordisk estimou, durante a última década, um aumento de **80%** na expectativa de vida dos pacientes devido ao avanço na qualidade de seus produtos e serviços e facilidade de acesso a eles. Ao mesmo tempo, o valor de mercado da companhia cresceu de **40%** para **63%**, tornando o país o segundo maior mercado consumidor de insulina do mundo.



objetivo de projetar o futuro, comunicando aos *stakeholders* informações estratégicas que permitam uma análise mais precisa no curto, médio e longo prazos.

O Relato Integrado — com foco estratégico em investidores — é uma tentativa de viabilizar o conceito que Michael Porter e Mark Kramer denominaram de criação de valor compartilhado (*observar tabela ao final da página*), desafiando gestores de empresas a pautar suas ações pela noção de que “o que é bom para a sociedade é bom também para o negócio”, não mais o inverso. Assim, o RI sintetiza a noção do valor compartilhado, na medida em que conjuga informações financeiras e não financeiras para demonstrar a capacidade das corporações de gerar valor ao longo do tempo e seu uso e seus impactos sobre os diferentes capitais.

Segundo estudo da consultoria europeia de comunicação **Black Sun** e do **International Integrated Reporting Council (IIRC)**, divulgado no ano passado, **92%** das organizações afirmam que o RI aprimora a percepção sobre como podem criar (ou destruir) valor. Além disso, **79%** atribuem a ele melhorias nos processos decisórios, e **65%**, benefícios de longo prazo, colaborando para a maior eficiência da gestão do que é mensurado.

Ao buscar zonas de intersecção cada vez maiores entre os interesses da sociedade e das empresas, um modelo como

o RI enseja uma nova forma de pensar lucro e resultados.

O conhecimento sobre a própria empresa, o estabelecimento de uma missão clara e estratégias bem elaboradas abrem caminho para uma gestão efetiva dos desafios ambientais e sociais. A atividade de mensurar impactos sociais, porém, pressupõe um debate em torno de várias questões, entre as quais vale destacar: como medir precisamente a satisfação de funcionários? Como usar métricas para traduzir questões subjetivas? Quais os seus efeitos sobre o negócio?

A tabela abaixo demonstra a geração de resultados econômicos e sociais decorrentes da compreensão de valor compartilhado.

Na tentativa de auxiliar as organizações a medir seus impactos com precisão, os autores Marc J. Epstein e Kristi Yuthas publicaram em 2014 o livro *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors* (Medindo e Melhorando Impactos Sociais: Um Guia para ONGs, Empresas e Investidores de Impacto), em que propõem um *Ciclo de Criação de Impacto Social*. Por meio dele, delimitam um plano inicial para que as organizações possam se estruturar, desenvolver programas mais assertivos de mensuração e relacioná-los com a estratégia e a missão empresarial (*saiba mais em Caminho das Pedras*).

## PALAVRA DE ESPECIALISTAS

### MÉTRICAS PARA IMPACTOS SOCIAIS

Métricas destinam-se a tangibilizar o desempenho de uma organização e como suas atividades afetam a sociedade e o meio ambiente. Com tantos indicadores disponíveis, porém, fica difícil decidir qual o mais adequado. Por esta razão, elenco alguns potenciais fatores para se considerar: 1) o número de pessoas afetadas e a magnitude dos efeitos positivos e negativos sobre elas; 2) a duração e irreversibilidade de um impacto, assim como os possíveis efeitos cumulativos; 3) a probabilidade de um impacto ter efeitos de segunda ordem e sua natureza; e 4) o nível de controvérsia que circunda um impacto e o efeito potencial desse conflito nas decisões políticas futuras.

Quando os resultados das ações de uma organização são associados a quaisquer desses fatores, indicadores-chave relativos a eles podem ser úteis tanto para gerenciar os impactos quanto para prestar contas aos *stakeholders*.

**Marc J. Epstein e Kristi Yuthas, autores do livro *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*, em entrevista ao NEXT.**



### RESULTADOS ECONÔMICOS E SOCIAIS POR TIPO DE VALOR COMPARTILHADO

COMO GERAR VALOR COMPARTILHADO	RESULTADOS DO NEGÓCIO	RESULTADOS SOCIAIS
<b>Redefinir produtos e mercados:</b> Como focar as necessidades não atendidas leva ao aumento da receita e dos lucros	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumento da receita</li> <li>◆ Aumento do <i>market share</i></li> <li>◆ Crescimento de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Redução da pegada de carbono</li> <li>◆ Melhoria da educação</li> </ul>
<b>Redefinir a produtividade na cadeia de valor:</b> Como uma gestão melhor das operações internas aumenta a produtividade e reduz riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Melhoria da produtividade</li> <li>◆ Redução dos custos logísticos e operacionais</li> <li>◆ Fornecimento garantido</li> <li>◆ Melhoria da qualidade</li> <li>◆ Melhoria da lucratividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Uso de energia reduzido</li> <li>◆ Uso de água reduzido</li> <li>◆ Uso de matéria-prima reduzido</li> <li>◆ Melhoria das habilidades de trabalho</li> <li>◆ Melhoria nos salários dos empregados</li> </ul>
<b>Apoiar o desenvolvimento local:</b> Como mudar condições sociais fora da empresa permite um novo crescimento e ganhos de produtividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Custos reduzidos</li> <li>◆ Fornecimento garantido</li> <li>◆ Melhoria da infraestrutura de distribuição</li> <li>◆ Melhoria da lucratividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Melhoria da educação</li> <li>◆ Aumento da criação de emprego</li> <li>◆ Melhoria na saúde</li> <li>◆ Melhoria salarial</li> </ul>

Fonte: Michael E. Porter, Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patscheke e Elizabeth Hawkins. *Measuring Shared Value How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*. 2011.



## BENEFÍCIOS DO RELATO INTEGRADO

Estou satisfeito em ver os benefícios gerados por empresas que alinham seus relatórios corporativos com os princípios do Relato Integrado (RI). Está claro em nossa pesquisa que a adoção do RI conduz a importantes rupturas: **92%** das organizações dizem ter aprimorado sua compreensão sobre criação de valor.

Os resultados estão desencadeando melhores maneiras de avaliar a *performance* e o aprimoramento das informações relatadas (**84%** dizem que a qualidade dos dados aumentou). Não é surpreendente, portanto, que **79%** das empresas já percebam avanços nas decisões de negócios; **68%** relatem maior compreensão dos riscos e oportunidades; e **78%** identifiquem uma

nova forma de pensar sobre objetivos e metas, mais colaborativa, por parte da Alta Administração.

**Paul Druckman,**  
CEO do **International Integrated Reporting Council (IIRC),** no estudo *Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting,* da Black Sun, de 2014.



## UMA IDEIA SIMPLES POR TRÁS DO RELATO INTEGRADO

O relatório integrado é uma ideia simples. Envolve, essencialmente, uma combinação do relatório anual da empresa, que contém informações financeiras, com um relatório voluntário de responsabilidade social corporativa ou de sustentabilidade.

Ambos resultam num único documento para mostrar a relação entre o desempenho financeiro e o não financeiro. Pode ser usado para melhorar o diálogo e engajamento de acionistas e outros públicos de interesse.

Os benefícios do relatório integrado são muitos. Ele fornece ao mundo uma mensagem coerente, consistente e, por definição, integrada. Assim, uma empresa não fica dizendo uma coisa para os acionistas e outra para os demais *stakeholders*. As companhias estão, cada vez mais, dizendo que a sustentabilidade é boa para os negócios; o relatório integrado consiste numa oportunidade de elas oferecerem uma explicação mais coerente e específica do porquê.

Quando eu falo sobre isso com meus colegas, eles dizem: “Que ideia óbvia, é



uma ideia simples: “Certamente é” — digo — “mas só aconteceu agora.” Acredito que seja assim com as grandes ideias: elas parecem óbvias até virem à tona.

**Robert Eccles,**  
palestrante sênior na  
Harvard Business School,  
autor de *One Report:  
Integrated Reporting for a  
Sustainable Strategy* (Um



Relatório: Relatório Integrado para  
uma Estratégia de Sustentabilidade,  
tradução livre), com Michael P. Krzus.

## MOVIMENTO PELA CONVERGÊNCIA

Estruturas de gestão fragmentadas não só comprometem a competitividade dos negócios como colocam em risco sua capacidade de criar e preservar valor ao longo do tempo. Apesar dos avanços, a sustentabilidade nem sempre dialoga com áreas estratégicas da organização, tais como finanças, planejamento estratégico, gestão de riscos e relacionamento com investidores.

Para lidar com esse desafio, o *International Integrated Reporting Council (IIRC)* desenvolveu a estrutura internacional para relato integrado. Mais do que a produção de um novo tipo de relatório, ela fornece diretrizes de como pensar a companhia de forma integrada.

Existe uma lacuna de entendimento sobre a comunicação de questões socioambientais para o mercado financeiro. Investidores não estão satisfeitos com as informações disponíveis, criticam o excesso de informação, o excesso de marketing e a falta de confiabilidade dos dados. Por outro lado, as empresas ficam frustradas com as constantes demandas por novos dados e confusas com tantas ferramentas e metodologias disponíveis.

Estamos no início de uma jornada para integrar as informações de sustentabilidade aos relatos financeiros. As ferramentas de trabalho que usamos são jovens: o *framework* do IIRC tem um ano de vida, o primeiro questionário do CDP, 12 anos; até a mais antiga, o GRI, existe somente há 14 anos. Quando comparamos com as demonstrações contábeis



CAMINHO DAS PEDRAS

## Dicas para ampliar impactos sociais

Ajudar as organizações a maximizar seus impactos sociais positivos. Esse é o objetivo do livro *Measuring and Improving Social Impacts*, de Marc J. Epstein e Kristi Yuthaso. Conheça a seguir os cinco passos propostos pelos autores.

**Passo 1: O que vai investir?** Esta etapa consiste em avaliar as metas de investimento. Por que se está investindo? O que se espera atingir com isso? Almeja-se apenas o retorno social ou também o financeiro? Há outros objetivos, tais como fortalecer relacionamentos e construir marca? Também deve-se considerar o recurso que a organização está disposta a investir na mudança social (por exemplo: tempo, dinheiro, *expertise*, rede).

**Passo 2: Com qual problema lidará?** A empresa precisa decidir quais causas sociais e ambientais são mais importantes para ela e como poderá melhor servir os beneficiários usando os recursos que prevê. Decidirá também em quais tipos de organizações está interessada em investir — empreendimentos sociais, sem fins lucrativos, corporações —, assim como de que maneira vai estruturar seu investimento naquela organização, seja por *venture capital*,

empréstimo ou doação. Também terá que escolher qual papel deseja desempenhar: ser um observador externo ou se engajar diretamente nas operações ou na governança?

**Passo 3: Quais passos vai tomar?** Uma vez identificadas as causas nas quais investir, a empresa deve planejar como atingir a mudança desejada, quais ações podem criar os impactos esperados e também levar a resultados positivos para os *stakeholders* e o meio ambiente.

**Passo 4: Como medir o sucesso?** A empresa precisa considerar o propósito ao definir indicadores para mensurar resultados: o objetivo principal é aprender o quão efetivo tem sido seu trabalho ou satisfazer as demandas dos investidores?

**Passo 5: Como aumentar o impacto?** Por fim, vem a avaliação do sistema de mensuração de desempenho — as métricas coletadas, o propósito servido e seu relacionamento com a estratégia — com a meta de melhorá-lo para aumentar os impactos. Em seguida, a análise das estratégias de crescimento da organização e de seus impactos, o que inclui as fontes de inovação, ingredientes necessários para o sucesso da escala.

que estão vigentes desde a década de 1930 e ainda são constantemente aprimoradas, vemos o quanto ainda temos de caminhar.

**Glauca Térreo,**  
representante do GRI no  
Brasil; **Juliana Lopes,** diretora  
do CDP Latin America; e **Tatiana Botelho,**  
coordenadora de Relatos e Transparência  
do CEBDS, em entrevista ao NEXT.



## O PODER DE CRIAR ESCALA PARA RESOLVER PROBLEMAS SOCIAIS

Acredito que o valor compartilhado representa uma nova oportunidade para a empresa e para a sociedade ao envolver as corporações globais na ajuda para lidar com os problemas sociais. Não se trata apenas de assinar cheques para ONGs,

mas usar a capacidade destas e encontrar soluções visando também obter lucros. É possível gerar um nível de escala e de impacto que pouquíssimas ONGs são capazes de conceber.

Como exemplo, citamos a GE, pelas suas iniciativas de valor compartilhado nomeadas *Ecoimagination* e *Healthy Imagination* (Imaginação Saudável). A empresa confiou **US\$ 10 bilhões** para pesquisa e desenvolvimento de dispositivos eficientes em termos de energia e novos equipamentos para a área da saúde que podem ser usados pelas populações mais pobres ao redor do mundo. Não poderia pensar em nenhuma ONG que esteja na posição de comprometer US\$ 10 bilhões para este tipo de recurso. A escala de impactos que as empresas podem ter quando decidem lidar com um problema



social é tremendamente poderosa. É por isso que Michael Porter e eu somos esperançosos a respeito do impacto positivo que o valor compartilhado pode ter no mundo.

**Mark Kramer, fundador e diretor da consultoria FSG e coautor do conceito de valor compartilhado (junto de Michael**



**Porter), em entrevista ao livro Principles of Responsible Management, de 2014.**

### RELATO INTEGRADO NO BRASIL

O Brasil é o segundo país em número de empresas pioneiras que já estão praticando voluntariamente esse novo modelo de comunicação corporativa, lançado em dezembro de 2013. A Faculdade de Economia e Administração da USP oferece regularmente uma disciplina de graduação específica para este tema, Relato

Integrado e Sustentabilidade, e as vagas remanescentes são abertas para alunos de pós-graduação, profissionais de mercado e demais interessados.

A primeira parte da *framework* do RI apresenta estrutura e conceitos fundamentais, como o processo de geração de valor e os seis capitais. A segunda discorre sobre os princípios básicos — foco estratégico e orientação para o futuro; conectividade de informação; relação com as partes interessadas; materialidade; confiabilidade e completude; e coerência e comparabilidade — e os elementos de conteúdo, que discutem a organização e seu ambiente externo, governança, modelo de negócios, riscos e oportunidades, estratégia e outros tópicos.

**José Roberto Kassai, professor da FEA/USP e coordenador do Núcleo de Estudos em Contabilidade e Meio Ambiente**



**(NECMA/USP), em entrevista ao NEXT.**



NA CABECEIRA



### MENSURAR IMPACTOS, MELHORAR RESULTADOS

**Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors**, de Marc J. Epstein e Kristi Yuthas, conduz o leitor a tomar decisões que irão aumentar o impacto social positivo das empresas. Todas as organizações têm externalidades sociais e todas querem respostas claras às seguintes questões: o que estamos tentando atingir? Como conquistar esses objetivos? Como definimos sucesso? E como medi-lo? Como fazer melhor ao longo do tempo?

A proposta do livro é ajudar o leitor a ter maior clareza sobre os impactos mais significativos para a sua organização, ampliando os positivos e mitigando ou até eliminando os negativos. A obra se estrutura na metodologia do *Social Impact Creation Cycle* (Ciclo de Criação de Impacto Social), baseada em questões fundamentais enfrentadas pelas empresas, ONGs e investidores que buscam maximizar seu impacto social.

Entre os desafios críticos, um dos mais comuns é a mensuração. Além de não ter clareza sobre o que medir, como fazê-lo nem como gerir seus impactos, as organizações acreditam muitas vezes que não têm habilidades e *expertise* para implementar o plano de mensuração e interpretar os resultados. Para algumas o problema não é medir o impacto em si, mas medir sua própria contribuição para aumentar os impactos positivos.

### **Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors**

Marc J. Epstein e Kristi Yuthas  
Editora Berrett-Koehler Publishers, 256 págs.  
US\$ 26,45 (livro digital)





# A evolução dos relatórios corporativos: comunicação sobre a criação de valor

Com o lançamento da **Estrutura Internacional do Relato Integrado (IR)** em dezembro de 2013, o **International Integrated Reporting Council (IIRC – Conselho Internacional para Relato Integrado)** deu um passo ousado em sua missão de melhorar a qualidade da informação disponibilizada a provedores de capital financeiro e permitir uma alocação de capital mais eficiente e produtiva.

É amplamente reconhecido que os fatores “não financeiros” — como reputação, funcionários engajados e foco em qualidade e inovação — são essenciais para a criação de valor a longo prazo. Investidores experientes têm buscado maior transparência sobre essas questões para assegurar sua adequada integração às decisões de investimento. Aqui, destaco os “gaps” críticos de informação de relatórios tradicionais e em modelos de investimento, além de explorar como o Relatório Integrado aumenta a compreensão de valor dos mercados de capitais.

## IDENTIFICANDO OS GAPS DE INFORMAÇÃO

Levantamento da **KPMG** de 2014, a *Survey of Business Reporting* (Pesquisa sobre Relatórios de Negócios) aponta que, apesar de **56%** dos comitês de auditoria listarem o foco no cliente entre os três principais *drivers* de valor, apenas **7%** das empresas forneceram dados de desempenho relacionados com o cliente.

A publicação observou que “o peso da informação relatada não reflete os *drivers* de valor do negócio, e, portanto, poderia ser melhor alinhada às perspectivas dos investidores de valor”.

“O valor do ativo intangível implícito subiu de 17% para 80% entre 1975 e 2010. Em outras palavras, o capital intelectual e outros elementos tornaram-se fatores críticos de valor de mercado.”

Este desalinhamento — ou assimetria de informação — tem um preço. Sonja Simon, líder do Grupo de Contabilidade e Relato do **SAP**, reflete: “Ouvei várias vezes que os analistas e investidores não têm as informações necessárias e precisam

adivinhá-las, o que leva a um *prêmio de risco*<sup>1</sup>. Quanto mais transparentes formos sobre como nos planejamos para enfrentar os desafios e como forneceremos dados que mostrem de que maneira podemos gerenciar ativamente não só nossos números financeiros de curto prazo, mas também tomar medidas para salvaguardar o futuro, haverá um prêmio de risco menor.”

A assimetria de informação também promove outras ineficiências. Em seu *white paper*<sup>2</sup> *A Roadmap for Sustainable Capital Markets* (Um Roteiro para Mercados de Capitais Sustentáveis), a seguradora mundial **Aviva** alega que os mercados de capital não refletem todos os custos sociais e ambientais das empresas. Ou seja, o custo do capital de uma organização não reflete a sua sustentabilidade, um problema que pode resultar em distribuição inadequada de recursos.

Colocar a culpa simplesmente nas falhas de informação leva a um ciclo

1 O prêmio de risco é um termo do mercado financeiro que se refere a *Risk Premium*, utilizado pelos investidores americanos. Significa um retorno de maior rentabilidade que o investidor recebe por apostar em ativos de maior risco, como ações.

2 *White paper* — ou, em português, “livro branco” ou “relatório branco” — é um documento oficial publicado por um governo ou uma organização internacional a fim de servir de informe ou guia sobre algum problema e como enfrentá-lo. É utilizado para educar os leitores e ajudar as pessoas a tomar decisões. Também pode ser um informe governamental que descreve uma política, geralmente, de longo prazo.

vicioso de apontamentos, não a soluções. Os adeptos da lógica de oferta e demanda deveriam mudar o foco do *preparo* de um relatório para o *uso*. Muitos veem os modelos de investimento desatualizados — com seu foco desproporcional sobre métricas financeiras — como o verdadeiro culpado pelo relatório falho. Este estilo de análise pode ter funcionado décadas atrás, mas os tempos mudaram. Uma pesquisa da **Ocean Tomo** ressalta a necessidade de “tirar o pó” dos modelos de investimento antiquados. A pesquisa constatou que o *S&P 500*<sup>3</sup> do valor do ativo intangível implícito subiu de **17%** para **80%** entre 1975 e 2010. Em outras palavras, o capital intelectual e outros elementos tornaram-se fatores críticos de valor de mercado. Para melhor compreender o tema, basta considerar a pesquisa da **Interbrand** de 2013, que atrelou o valor da marca Coca-Cola à cerca de **48%** da sua capitalização de mercado.

É também um fator crítico relacionado ao investimento tradicional a dependência quase dogmática dos números: sem um claro entendimento do ambiente operacional de uma organização, do modelo e da estratégia de negócio, as métricas de interpretação e suas relações causais se tornam um assunto complicado. Alguns acham que o ônus de não insistir em um contexto qualitativo como parte do processo de avaliação recai sobre os principais investidores.

### FORJANDO UM CAMINHO CONSISTENTE

O Relato Integrado (RI) fornece uma plataforma comum para comunicação da

3 *S&P 500* é a abreviatura de Standard & Poor's 500, um índice de mercado norte-americano que consiste em ações de 500 empresas escolhidas, entre outros fatores, de acordo com o seu tamanho, liquidez e setor. A lista de companhias que constituem o índice é elaborada pelo Comitê dos Índices S&P, formado por diversos economistas e analistas de referência. Este índice representa 70% de todas as companhias negociadas na Bolsa de Chicago.

criação de valor. A estrutura incentiva as empresas a pensar e comunicar sobre seis linhas de capitais — financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social/relacionamento e natural —, com destaque para interdependências e vínculos com a criação de valor no longo prazo. Além disso, baseia-se em várias vertentes de informação, como a financeira, de sustentabilidade, relatos de estratégia e governança.

“O Relato Integrado fornece uma plataforma comum para comunicação da criação de valor. A estrutura incentiva as empresas a pensar e comunicar sobre seis linhas de capitais — financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social/relacionamento e natural.”

Com **sete** princípios orientadores e **oito** elementos de conteúdo, o RI estabelece um equilíbrio entre flexibilidade e estrutura. Por exemplo, ele chama a atenção para as seguintes informações (mas evita metodologias prescritivas):

- ♦ O que a organização faz e sob quais circunstâncias ela atua;
- ♦ Como a estrutura de governança afeta sua capacidade de criar valor em curto, médio e longo prazo;
- ♦ Qual é o modelo de negócio;
- ♦ Quais os riscos e oportunidades que afetam sua capacidade de gerar valor ao longo do tempo e como ela lida com eles;
- ♦ Aonde ela quer ir e como pretende chegar lá;
- ♦ Até que ponto os objetivos estratégicos e os resultados foram alcançados em termos de capital;
- ♦ Quais os desafios estratégicos, as incertezas e suas implicações para o modelo de negócio e o desempenho futuro;
- ♦ Como o conteúdo do relatório é determinado e como é avaliado ou quantificado.

Muitos já estão aplicando o RI como um meio de construção de confiança e comunicando isto a todos os *stakeholders*, não só aos acionistas. A **Japan's Lawson Inc.**, uma cadeia de lojas de conveniência, produziu o seu primeiro relatório integrado em 2013, no qual destaca as ligações entre modelo e estratégias de negócio da empresa para lidar com fatores sociais e ambientais, tais como envelhecimento da população e mudanças climáticas. Dimitris Lois, diretor executivo da Coca-Cola HBC, também vê benefícios. “O Relato Integrado permite-nos discutir questões materiais frente ao nosso negócio e comunidades e mostrar como podemos criar valor para os acionistas e para a sociedade como um todo.”

Lisa French é diretora técnica do Conselho Internacional para Relato Integrado (IIRC). Atuou anteriormente como diretora técnica da Global Reporting Initiative (GRI) e foi Responsável pelas áreas de Orientação e Apoio do Instituto Canadense dos Profissionais de Contabilidade.

# 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

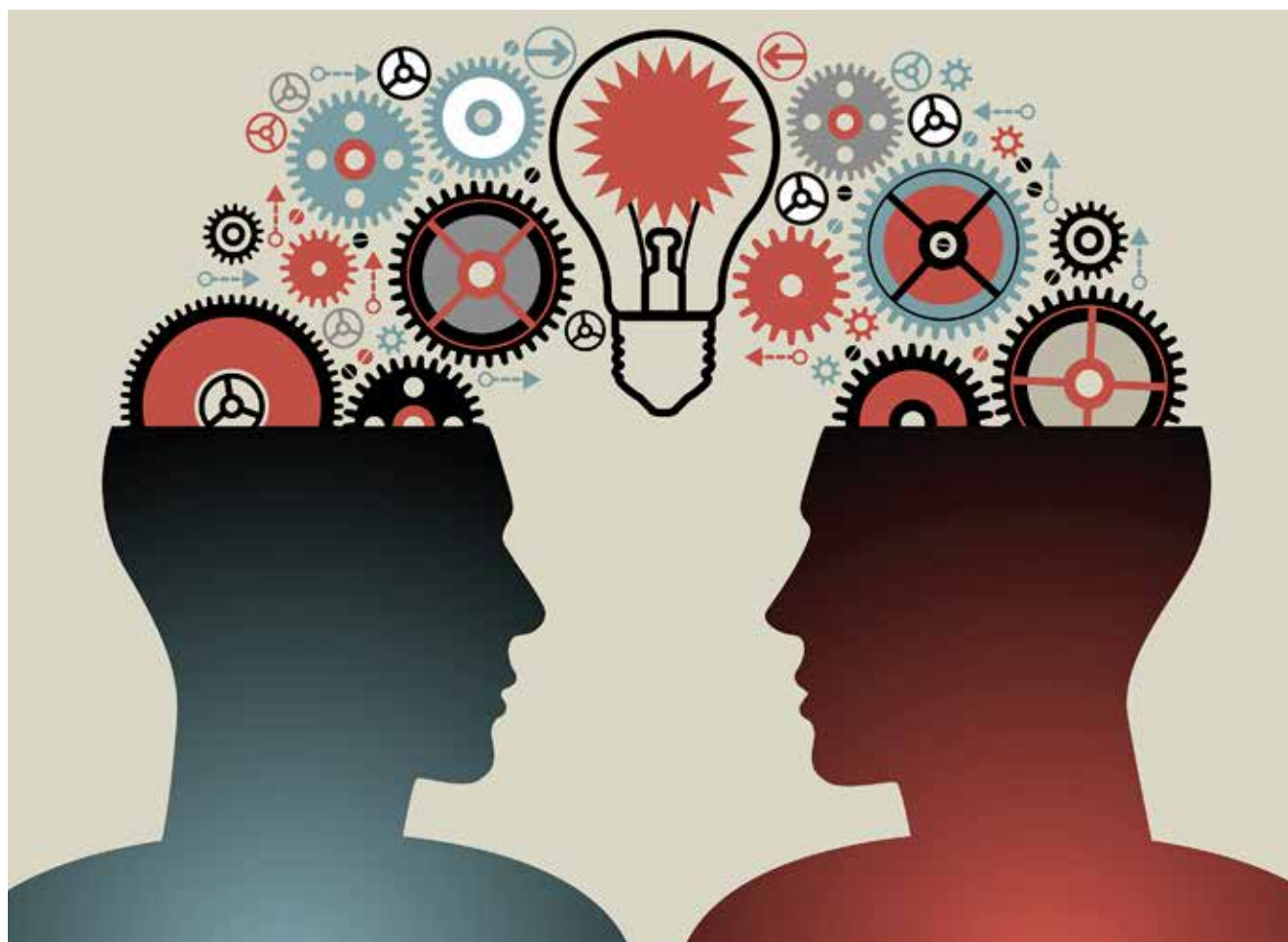
Atualmente, as empresas têm à sua disposição múltiplas ferramentas de gestão da sustentabilidade, selecionadas conforme contextos e propósitos específicos. O desafio imposto, dado o vasto repertório de instrumentos, é conectá-los estabelecendo uma linguagem comum em torno de definições, conceitos e indicadores,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

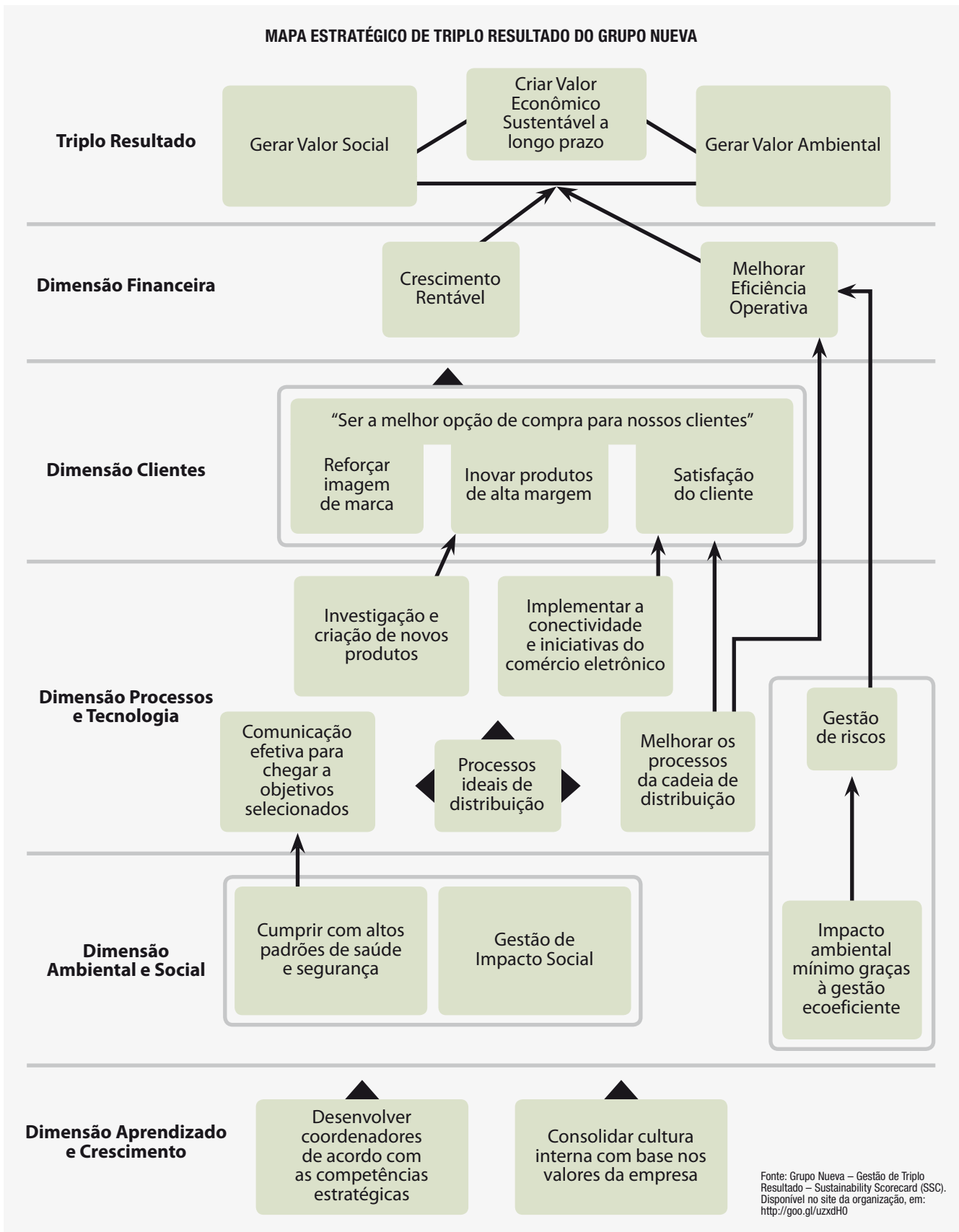
Um método capaz de conectar diferentes ferramentas é a economia circular, que se baseia no já bastante conhecido conceito de *Cradle to Cradle*, apresentado pelo arquiteto William McDonough e pelo químico Michael Braungart no livro *Cradle to Cradle – Remaking the Way We Make Things* (Do Berço ao Berço – 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

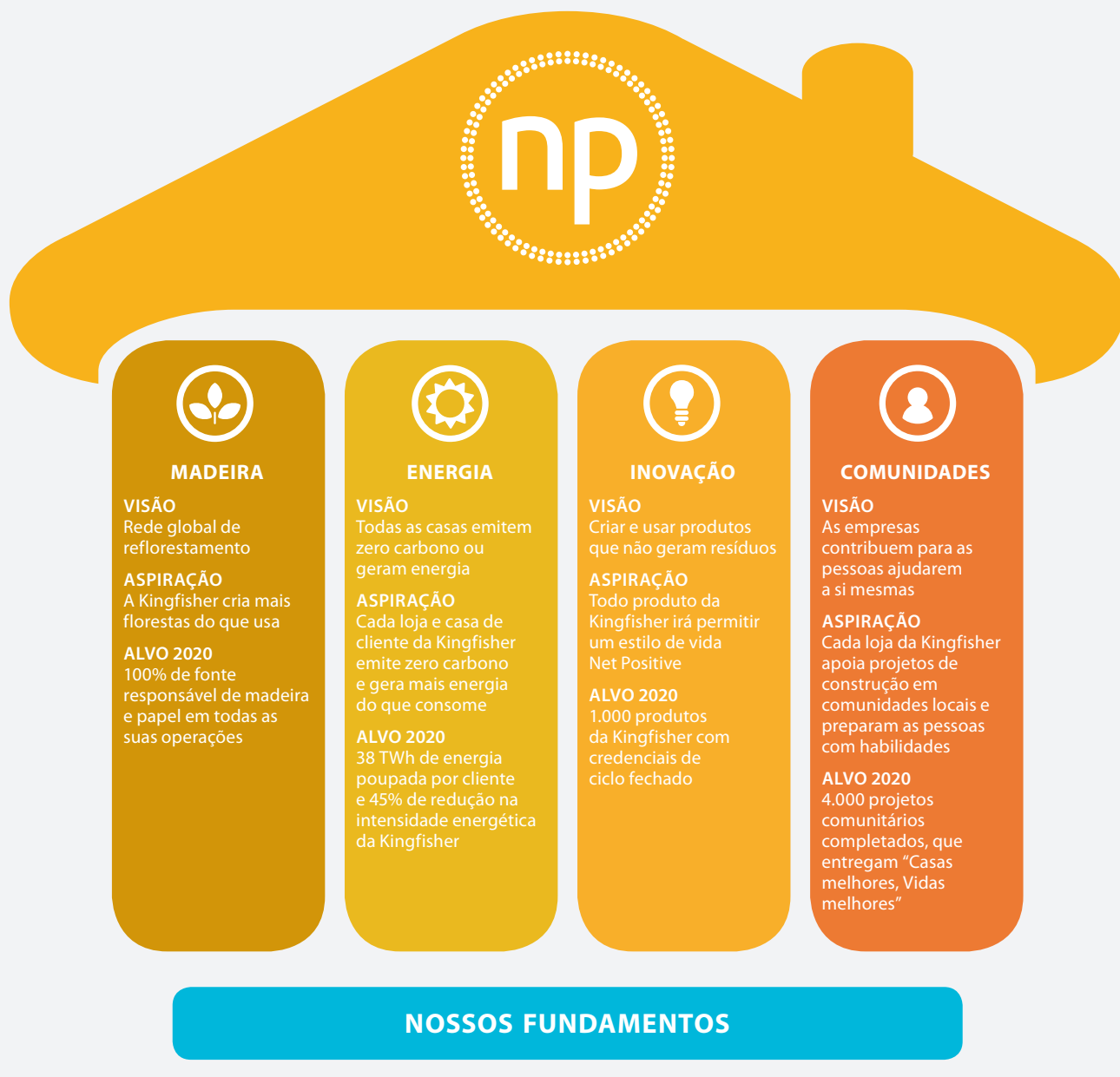
formas de estabelecer metas mensuráveis e realistas, conjugando fins restaurativos com lucro.

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.







## OPINIÃO

Por Wayne Visser  
e Chad Kymal

# Integração de ferramentas: como e por quê

**A** CVI – Criação de Valor Integrado (*Creating Integrated Value*) surgiu de uma longa tradição do pensamento sobre o papel das empresas na sociedade, com raiz naquilo que hoje é chamado de responsabilidade social corporativa, cidadania corporativa, ética nos negócios e sustentabilidade empresarial.

Ao passo que esses movimentos de responsabilidade e sustentabilidade ganhavam força, ampliava-se também a percepção da interconectividade entre eles. Direitos trabalhistas conectados aos direitos humanos, qualidade conectada com saúde e segurança, comunidade conectada à cadeia de fornecedores, meio ambiente conectado à produtividade e assim por diante.

### O “COMO” DA INTEGRAÇÃO

A CVI não é uma ideia totalmente nova, mas uma tentativa de trabalhar com o “como” da integração. Quando as empresas são confrontadas com a proliferação de padrões/certificações de sustentabilidade (há mais de 150 só na plataforma online *Standards Map*, por exemplo) e a multiplicação das expectativas das partes interessadas, como elas podem responder às demandas de forma sensata?

Nós analisamos alguns dos mais importantes guias, códigos e padrões globais que abordam a responsabilidade socioambiental dos negócios — tais como o Pacto Global da ONU, as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais, a

ISO 26000, as Diretrizes de Relatório de Sustentabilidade GRI (G4), as Diretrizes de Relato Integrado IIRC, a AS 8000, a Framework de Negócios e Direitos Humanos da ONU e o Índice de Sustentabilidade Dow Jones. A partir disso,

“A partir de uma análise de materialidade, a Criação de Valor Integrado visa conectar as atividades da empresa às expectativas dos stakeholders ao longo dos sistemas de gestão.”

identificamos grandes áreas de sobreposição por meio do que podemos chamar de *Questões S2-Q-E3-L-C-H2*, isto é:

- ♦ **S2** (Questões Sociais e de Segurança)
- ♦ **Q** (Questões de Qualidade)
- ♦ **E3** (Questões Éticas, Econômicas e Ambientais)
- ♦ **L** (Questões Trabalhistas)

- ♦ **C** (Questões Climáticas ou de Carbono)
- ♦ **H2** (Questões de Saúde e Direitos Humanos).

Nossa experiência revelou que a maioria das empresas até gerenciam a diversidade e a complexidade das questões *S2-Q-E3-L-C-H2*, mas o fazem em silos — um grupo de sistemas/pessoas para cuidar da qualidade, outro para saúde e segurança, outro para meio ambiente e outros, ainda, para empregados, gestão da cadeia de suprimentos e problemas comunitários.

A partir de uma análise de materialidade, a CVI visa derrubar os silos e conectar as atividades da empresa às expectativas dos *stakeholders* ao longo dos sistemas de gestão (usando práticas de governança melhores) e das ligações da cadeia de valor (com base no pensamento de ciclo de vida). A integração é aplicada nos processos críticos da companhia, tais como planejamento estratégico, gestão de clientes e desenvolvimento de produtos/serviços.

Flexível, o processo de implantação da CVI adapta-se a diferentes contextos empresariais e setores industriais, consistindo basicamente em seis procedimentos, analisados a seguir:

- 1) Ouça! (materialidade do *stakeholder*);
- 2) Esteja atento! (risco integrado);
- 3) Vasculhe! (processos críticos);
- 4) Sonhe alto! (inovação e valor);
- 5) Alinhe-se! (alinhamento de sistemas);
- 6) Pense de novo! (revisão e auditoria).

### 1) OUÇA!

Fazer uma Análise de Materialidade de Stakeholder significa identificar e priorizar todos os públicos de interesse antes de mapear suas necessidades/expectativas e de analisar sua relevância para o negócio. É o primeiro nível de integração e deveria ser conduzido simultaneamente para qualidade, custos, produtos, meio ambiente, saúde/segurança e responsabilidade social. A análise ajuda a modelar um conjunto compreensivo de metas e objetivos, assim como o *scorecard* global da organização. Quando conduzida holisticamente, integra perfeitamente a forma como a empresa opera.

### 2) ATENÇÃO!

Em paralelo à Análise de Materialidade de Stakeholder, realiza-se a Avaliação de Risco Integrado, isto é, a identificação e quantificação de riscos de qualidade, custo, produto, meio ambiente, saúde e segurança e de responsabilidade social em termos de efeitos potenciais nos processos estratégicos, produtivos, administrativos e de cadeia de valor da empresa. Essa mensuração precisa ser válida para todos os diferentes tipos de riscos e áreas da companhia, e as medidas de mitigação devem ser identificadas.

### 3) VASCULHE!

Nesta etapa, a Análise de Materialidade de Stakeholder e a Avaliação de Risco Integrado são usadas para identificar processos críticos de negócio, usando o Mapa de Processos da empresa. É provável que os processos mais críticos — em termos de seu impacto nas questões S2-Q-E3-L-C-H2 — incluam Planejamento Estratégico e de Governança, Desenvolvimento e Entrega de Produto ou Serviço, Gestão da Cadeia de Suprimentos

e Gestão da Cadeia de Clientes. Esta lista de processos críticos também deveria incluir os subprocessos mais relevantes.

### 4) SONHE ALTO!

A partir dos objetivos estratégicos da Net Positive — ou outros, como a *framework* de valor sustentável de Stuart Hart —, cada um dos processos críticos é

“A maioria das empresas até responde à diversidade e complexidade das questões de sustentabilidade, mas o fazem em silos — um grupo de sistemas para cuidar da qualidade, outro para saúde e segurança e assim por diante.”

analisado em busca de oportunidades de gerar valor e inovar. As análises de oportunidade são seguidas pela triagem e criação de uma lista de rupturas. Os projetos de melhoria permanecem por alguns meses até serem implementados e colocados na prática diária.

### 5) ALINHE-SE!

As exigências mais relevantes das questões S2-Q-E3-L-C-H2 para a organização, junto aos objetivos estratégicos, agora se integram aos sistemas de gestão da empresa, incluindo os processos de negócios, instruções de trabalho e listas/formulários de verificação. Gestores passam por treinamento para garantir que os processos novos ou atualizados sejam compreendidos, implementados e seguidos.

### 6) PENSE DE NOVO!

A integração possui um passo final — Revisão da Gestão e Auditoria Interna —, que conta com um *feedback* e um ciclo de melhoramento contínuo essencial para o sucesso de qualquer sistema de gestão. Isto significa integrar o processo de criação de valor ao sistema de governança da empresa, incluindo Planejamento Estratégico e Orçamento, Gestão ou Revisão de Negócios, Auditorias Internas e Ações Corretivas.

### PALAVRAS CONTAM, AÇÕES IMPORTAM

Acreditamos, portanto, que a metodologia de Criação de Valor Integrado torna a proliferação das aspirações sociais e as expectativas de *stakeholders* uma resposta corporativa crível. Sem — vale ressaltar — prejudicar a viabilidade do negócio. 🚀

Waine Visser é associado sênior do Instituto para a Liderança Sustentável da Universidade de Cambridge, presidente de Negócios Sustentáveis do Instituto Gordon de Ciências Empresariais, fundador do CSR Internacional e vice-presidente de Serviços de Sustentabilidade da Omnex.

Chad Kymal é fundador e diretor de Tecnologia da Omnex e fundador da American Quality Standards Registradores (AQSR).

*Que marca a sua empresa vai deixar na história*

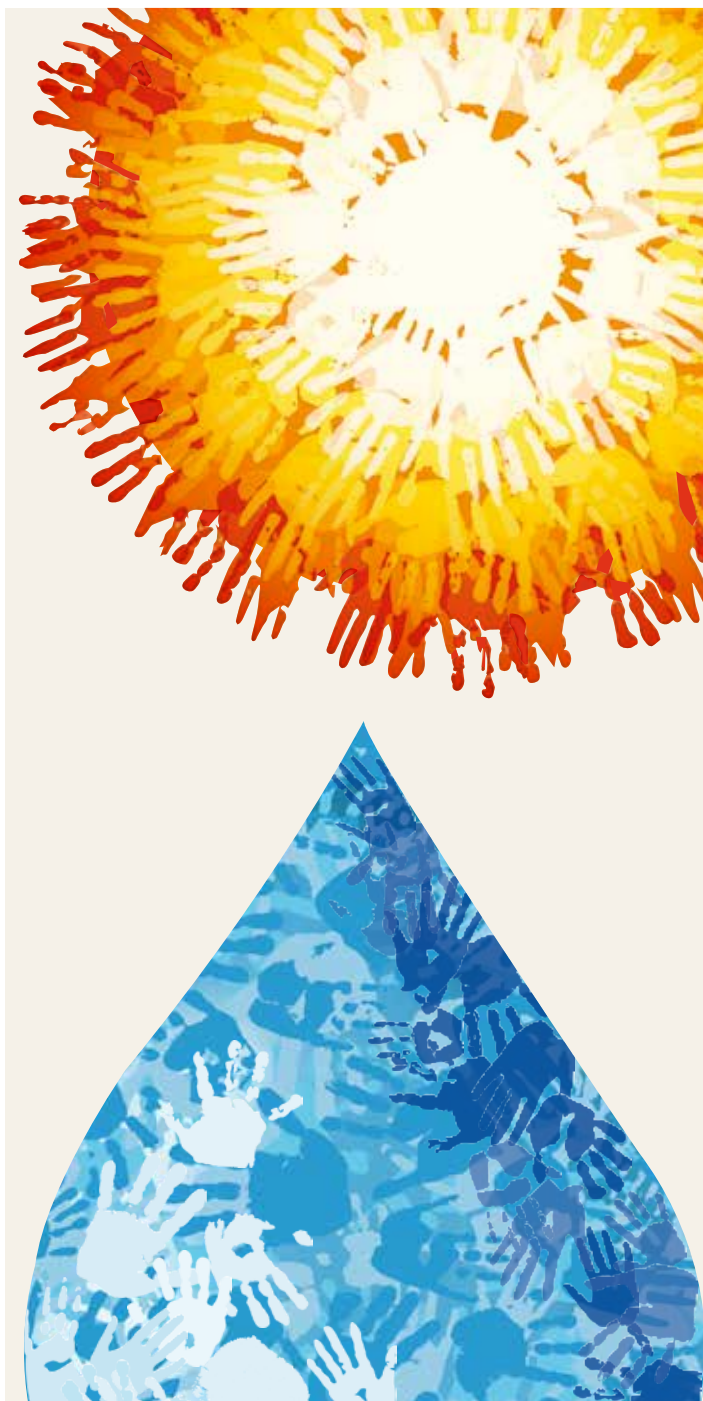


Apoio:





da sustentabilidade?



Conheça a Plataforma Liderança Sustentável e saiba como participar em: [www.ideiasustentavel.com.br/lideres](http://www.ideiasustentavel.com.br/lideres)

The graphic features a dark blue background with a white hand icon pointing upwards, holding a small globe. To the right, the text 'PLATAFORMA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL' is written in white and green. Below this, the slogan 'Líderes que entregam resultados e valores' is written in white. The bottom section has a torn paper effect and contains the 'Realização' (Organized by) section with logos for 'ideia SUSTENTÁVEL', 'consultoria', 'educação', 'conteúdos', and a '20 anos educando para a sustentabilidade' anniversary logo. Below the logos is the text 'ESTRATÉGIA E INTELIGÊNCIA EM SUSTENTABILIDADE'.



Operadora oficial:





# S+R+E: Sustentabilidade, responsabilidade e ética

Com passagens pelo **Instituto Tecnológico de Monterrey**, no México, e pela **Steinbeis University Berlin**, na Alemanha, o especialista em gestão Oliver Laasch trabalhou com inúmeras empresas a fim de descobrir como elas podiam incorporar às suas práticas a **sustentabilidade**, a **responsabilidade** e a **ética** — para ele, uma tríade fundamental e indissociável, identificada aqui pela sigla *S+R+E*. Dessa experiência, coescreveu com seu colega Roger Conaway o livro *Principles of Responsible Management: Glocal Sustainability, Responsibility, and Ethics* (Princípios da Gestão Responsável: Sustentabilidade, Responsabilidade e Ética “Glocais”), referência para este estudo **Ferramentas de Gestão para a Sustentabilidade: 5 Grandes Desafios**.

Atualmente diretor do **Instituto de Inovação Tecnológica da Universidade de Manchester**, na Inglaterra, Laasch foi o principal validador dos desafios apontados nesta pesquisa. “Meu interesse principal é em modelos de negócios: como transformá-los para tornar as empresas realmente sustentáveis”, afirmou em entrevista exclusiva ao NEXT, que o leitor confere a seguir.

**Ideia Sustentável:** É necessário compreender o que é sustentabilidade para a empresa antes de desenvolver ações ligadas a este conceito?

**Oliver Laasch:** Concordava firmemente com a ideia de que primeiro devemos entender para depois agir. Porém, venho mudando o meu modo de pensar, pois me parece que a magnitude e a urgência dos problemas que estamos enfrentando geram uma pressão tão forte que, cada vez mais, temos sido forçados a adotar ações de sustentabilidade antes de compreendê-las 100%. Francamente, há tantos temas sob a bandeira da sustentabilidade



que nem os acadêmicos conseguem entender. Tentar esclarecer tudo antes de tomar iniciativas pode nos colocar num beco sem saída, em que não se age nunca. Meu pensamento, portanto, tem mudado na direção de “compreender e agir”.

Claro que, do ponto de vista teórico, um domínio claro sobre o conceito facilita sua posterior aplicação. De um lado, resulta em melhores práticas e, de outro, num aprendizado sobre quais partes da teoria e dos conceitos acadêmicos os gestores não julgam aplicáveis no dia a dia.

Penso que sustentabilidade, considerada a ênfase no *triple bottom line*, seja um conceito em evolução. Sem compreender outros dois elementos correlatos, responsabilidade e ética, não se chega a um sistema sustentável. É necessário pensar nos *stakeholders* e nas diferentes responsabilidades que se tem em relação a eles. Precisa-se também considerar alguns dilemas éticos para tomar as melhores decisões. Chamo de *S+R+E* essa tríade de sustentabilidade, responsabilidade e ética.

**IS: Quais empresas têm trabalhado nessa linha de *compreender e agir*?**

**OL:** Acho que todas, de certa maneira. No meu trabalho com gestores, observo que eles não têm uma distinção muito clara sobre o que é sustentabilidade, responsabilidade e ética. Nem de como esses tópicos se diferem. Por isso, não raro e nem sempre de modo consciente, começam a misturar as questões.

Há uma pequena *startup* holandesa chamada **DOPPER** cujo único produto à venda é uma garrafa reutilizável de água. Ao apresentar ao mercado algo que ajuda a economizar água, evitando o descarte inadequado de plástico, o objetivo do negócio é, portanto, sustentável. Mas os proprietários começaram a pensar: “Nós somos uma empresa que realmente quer fazer o bem; então, onde mais podemos agir?” Assim, eles passaram a refletir sobre o que fazer com a receita dos produtos, doando certa porcentagem dos lucros para projetos de saneamento no terceiro mundo. Desenvolveram um olhar também mais responsável e ético sobre os impactos sociais gerados, os efeitos sobre as comunidades do entorno, as relações com *stakeholders*, a questão da filantropia. Penso que esse é um bom exemplo de como os tópicos *S+R+E* são aplicados em qualquer atividade ou empresa. Às vezes mais, às vezes menos. Mas eu diria que estão sempre presentes.

**IS: Uma das tendências apontadas por este estudo NEXT diz respeito a mensurar os impactos sociais e ambientais com precisão. Como e por que medir as externalidades?**

**OL:** Esse é um tema relevante e complexo. Em geral, quando se trata de medir impactos, minha recomendação é começar usando a *Avaliação de Ciclo de Vida (ACV)* para pensar em todos os efeitos — positivos e negativos —, desde a produção até o uso final do produto ou serviço. Acho que é um ponto de partida muito eficaz, pois fornece um panorama de toda a cadeia de valor. Embora conceitualmente simples e relativamente conhecida dos gestores, a ACV acaba se tornando mais complexa e detalhada durante a aplicação.

Um segundo passo consiste em definir indicadores. Impossível realizar qualquer esforço de medição digno do termo sem estabelecer um conjunto de indicadores qualitativos e quantitativos. Esses indicadores, obviamente, dependem do tipo de atividade da empresa, de onde estão instaladas as operações e do seu ambiente de negócios. São, portanto, sempre diferentes para cada organização. Uma *framework* com grande potencial para chegar a um conciso entendimento quantitativo baseado em dados é, na minha opinião, a de *Retorno Social Sobre o Investimento (Social Return on Investment – SROI)*.

“Penso que sustentabilidade seja um conceito em evolução. Sem compreender outros dois elementos correlatos, responsabilidade e ética, não se chega a um sistema sustentável.”

Considere-se, a título de exemplo, uma dada atividade da empresa, que emite CO<sub>2</sub> e produz externalidades negativas respectivamente para meio ambiente e para os colaboradores. Quando se mapeiam diferentes impactos, enquadrando-os em categorias, pode-se começar a pensar sobre os indicadores específicos, baseados nas seguintes questões: qual o valor desse CO<sub>2</sub> no mercado de troca de emissões? Como os funcionários poderiam se dedicar ao cálculo das externalidades e quanto esse número se refletiria em salário pago adicionalmente? Quão valiosas são as atividades da empresa para a comunidade do entorno? As respostas dessas perguntas podem ser

expressas em dinheiro. Com esses dados, consegue-se calcular o retorno social sobre o investimento da atividade para a qual se está olhando.

Tenho aplicado o SROI, com sucesso, em diversas empresas. Há uma companhia alemã de pequeno/médio porte chamada **Novatech Engineering**, que pretende se tornar uma consultoria de inteligência na área de engenharia. Para tanto, ajudei-a a medir o retorno social sobre o investimento em sua atividade de transferência de conhecimento. Estamos tentando descobrir como quantificar o valor que ela cria para a sociedade quando transfere sua experiência para escolas, estudantes, universidades e comunidade local. Essa ferramenta se aplica a qualquer tipo de tópico de *S+R+E* e permite analisar o valor daquilo que o negócio está entregando.

Vale destacar: o SROI não pode ser aplicado para toda a empresa, devendo o gestor, para maior eficácia, escolher uma situação específica, um projeto, uma atividade singular. Neste caso, os resultados se mostram mais concretos e rápidos.

**IS: Em relação à materialidade, você poderia descrever como se estabelece o processo de definição de prioridades? E qual sua importância para determinar os objetivos estratégicos?**

**OL:** Diferentemente da SROI, que considera atividades específicas, a materialidade leva em conta o quadro geral, procurando encontrar a relação entre as várias questões da empresa com seus *stakeholders*. Eu poderia dizer que são duas ferramentas com finalidades similares, mas distintas em relação aos níveis de escala.

A análise de materialidade é o primeiro procedimento a que se deve recorrer depois de entender quem são os *stakeholders* e quais as questões mais importantes para o relacionamento com esses públicos de interesse. No passado, era comum que as empresas pensassem apenas nos seus projetos e esforços de filantropia. “Vamos plantar árvores, pintar escolas, fazer algo por uma boa causa”, diziam. Mas essas iniciativas não estavam efetivamente alinhadas com o impacto sobre o verdadeiro interesse



do *stakeholder*. A avaliação da materialidade ajuda a fundamentar as ações socioambientais da empresa. Sem ela, corre-se o risco de tomar decisões arbitrárias. E também perigosas, pois pessoas fora da companhia que percebem a falta de conexão entre os tópicos da estratégia de S+R+E com o negócio da organização podem acusá-la — como frequentemente acontece — de *greenwashing*.

Uma representação gráfica ajuda a tornar mais compreensível a análise de materialidade. Nela, um eixo abriga a importância de um tópico para a empresa e outro, a importância para os *stakeholders*. Nesse espaço, marcam-se as questões singulares, as causas e os interesses de ambas as partes, até se chegar a um mapa que poderia ser usado para priorizar as ações realmente relevantes. Uma matriz de materialidade e muitos relatórios das empresas do *Global Reporting Initiative (GRI)* contribuem para explicar melhor esse processo.

**IS: Falando nisso, qual sua visão a respeito do GRI e do Relato Integrado como ferramentas para identificar e avaliar a materialidade?**

**OL:** A materialidade é um conceito que originalmente vem da contabilidade financeira. O GRI e o Relato Integrado (RI) constituem uma verdadeira ponte entre relatórios tradicionais e relatórios de sustentabilidade, responsabilidade e ética. Porém, vejo uma necessidade de aproximá-los ainda mais um do outro. Acabei de fazer um estudo com empresas britânicas; a maioria delas trabalha com o relatório

integrado. E, cada vez mais, noto duas coisas: de um lado, as companhias que não tinham uma seção de S+R+E passaram a tê-la dentro de seu relatório integrado; de outro, elas estão substituindo os seus antigos documentos baseados no GRI por esse novo segmento de relato, o que não necessariamente é algo bom.

“Frequentemente, os mesmos instrumentos da gestão ‘tradicional’, voltada exclusivamente para o lucro, podem ser usados para gerir de forma sustentável.”

Explico: no RI, em geral, tem-se uma ou duas páginas de sustentabilidade (algumas vezes, até 10 ou 20); nas publicações originais de GRI, seriam 60 a 100 páginas. Então, a profundidade de informação sobre o que as empresas estão fazendo, na verdade, vem diminuindo. É um pouco preocupante. Não devemos abrir mão do aprofundamento sob pena de empobrecer os relatos.

**IS: Um tema central no seu livro é a transversalização da sustentabilidade,**

**responsabilidade e ética dentro das empresas. Como promover isso? Que ferramentas usar?**

**OL:** Esse tema faz uma ponte perfeita com os relatórios também. Mas, falando de processos internos, é realmente muito difícil escolher ferramentas singulares para gerenciar as questões de S+R+E, pois cada departamento de uma empresa tem suas especificidades de gestão. Recomendando que os executivos abram os olhos e vejam como, frequentemente, os mesmos instrumentos que conhecemos da teoria da gestão “tradicional”, voltada exclusivamente para o lucro, poderiam ser usados para gerir de forma sustentável, responsável e ética.

Consideremos os *4P do Marketing* (Produto, Preço, Praça e Promoção), de Philip Kotler, tipicamente ensinados nas escolas de negócio. Não é difícil reinterpretá-los a partir da lógica de S+R+E. Pensemos, por exemplo, em como o preço se relaciona com o custo real dos produtos (com suas externalidades, geralmente ignoradas). As pessoas deveriam mesmo refletir sobre a integração dos impactos dos produtos à precificação. A título de ilustração, um carro de US\$ 15 mil passaria a custar US\$ 50 mil, se seu preço incluísse a emissão de CO<sub>2</sub> e todas as demais externalidades.

No caso da indústria da moda, a prática de promoções constantes produz um ciclo rápido de novas tendências, basicamente a cada semestre. Uma análise ao pé da letra dessa situação revela que deveríamos, então, jogar fora nosso guarda-roupa e comprar um



completamente novo a cada seis meses. Fica claro que há algo errado nessa abordagem se levarmos em conta os impactos socioambientais.

Já em relação à praça — o lugar em si —, um bom exemplo para reflexão é o dos consumidores da base da pirâmide, que não têm elevado poder aquisitivo. Em geral, eles são excluídos do sistema econômico. Do design de produtos à destinação para vendas, a base de pirâmide acaba ignorada. Muitas pessoas com recursos financeiros restritos pagam, portanto, o dobro ou três vezes o preço que as demais pagam pela comida, simplesmente pelo fato de não haver supermercados locais onde vivem. Levar os produtos até elas deve fazer parte de qualquer estratégia que se queira inclusiva e sustentável.

Penso que o desafio seja repensar e autodesenhar ferramentas para gerenciar os tópicos *S+R+E*. Não é necessário criar novas ferramentas, como o SROI. Trata-se, muitas vezes, de adaptar as já existentes

No meu trabalho de campo com as organizações, fico frequentemente admirado de ver que já há várias empresas utilizando as suas ferramentas de negócio habituais para gerenciar *S+R+E*. O sistema de indicadores do *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) é um bom exemplo. Estamos falando de um processo natural da inovação da gestão, que acontece à medida que as questões de *S+R+E* começam a ser inseridas na estratégia central do negócio.

Esse tipo de inovação incremental nos ajuda a chegar a soluções rápidas. Mas

é necessária uma inovação mais radical para transformar todo o sistema ao redor. Michael Brown, especialista em inovação, diz comumente: “Se continuamos a fazer as coisas erradas, usando os recursos que já temos e simplesmente tentando torná-los mais sustentáveis, podemos piorar tudo.” Logo, há situações em que poderíamos pensar em inovações mais drásticas, não apenas em incrementar.

“A mudança efetiva está, na maior parte das vezes, na inovação radical, mas as incrementais são muito importantes para fazer um primeiro esforço sobre *S+R+E*.”

Retornemos à indústria da moda. Em vez de simplesmente promover a tendência de moda americana mais responsável, não seria mais sensato, do ponto de vista da sustentabilidade, adotar novas formas de obter lucro sem fazer as pessoas consumirem mais e mais? A mudança efetiva está, na maior parte das vezes, na inovação radical, mas as incrementais

são muito importantes para fazer um primeiro esforço sobre *S+R+E*.

**IS:** Outra tendência apontada por esse estudo NEXT refere-se à conectividade das ferramentas. O que você pensa a respeito?

**OL:** A conectividade, a meu ver, constitui um ponto fundamental. Penso que faz muito sentido procurar uma comunicação ativa entre o que se deveria fazer e o que está sendo feito. Em vez de tentar colocar todas as ferramentas juntas, devemos entender o que realmente cada uma delas é e faz; em vez de criar novos instrumentos que façam a mesma coisa, precisamos usar os que estão prontos e adaptá-los. Isso resultaria em aperfeiçoamento, não em “reinvenção da roda”.

Criamos as ferramentas de gestão, elas começam a fazer o que desejamos e, rapidamente, desenvolvem vida própria. Então, de repente, elas estão mudando a realidade ao redor de si: pessoas que nunca pensaram em usar passam a adotá-las e a aplicá-las de um modo ligeiramente distinto daquele de quem concebeu. Isso leva novamente a certas questões sobre integração, pois elas são constantemente remodeladas, e a realidade ao seu redor, drasticamente modificada. Precisamos nos apoiar na comunicação constante entre as diversas ferramentas, mas também nas inovações e ajustes, a fim de criar um panorama de instrumentos, não apenas um mecanismo único que resolva tudo.

Até o momento, falamos de ferramentas que quaisquer empresas poderiam



usar, como a SROI ou a SBSC. Mas se pensarmos em ferramentas na perspectiva de integração de esforços, então, deveríamos tratar de modelos de negócios, pois eles combinam os diferentes aspectos da organização. Isso realmente ajuda a integrar as atividades da companhia sob um mesmo guarda-chuva.

Outra questão é como integrar os modelos de negócios com o programa de sustentabilidade, responsabilidade e ética da empresa, por exemplo. Recomendando refletir sobre o que é o programa de S+R+E e como fazer tudo funcionar conjuntamente.

**IS: Como tangibilizar os capitais social e ambiental para criar valor compartilhado?**

**OL:** Minha atenção sobre esse tema reside em como implementar um programa de valor compartilhado de forma a beneficiar tanto a empresa quanto os *stakeholders*. Estou em busca dessa resposta há um bom tempo, mas o conceito em si já é valioso como um método para fazer as pessoas entenderem a ideia de beneficiar a todos ao mesmo tempo.

Os métodos para medir valor estão ficando cada vez melhores. Mas o problema é que nunca alcançaremos o nível de precisão da mensuração em valor financeiro — por si só, uma medida flutuante. A grande vantagem do uso do valor financeiro é a unidade de mensuração — dólar ou euro, por exemplo. Medir em valores sociais ou ambientais é muito difícil, pois tem CO<sub>2</sub>, qualidade da água, *stakeholder* da comunidade, saúde

dos colaboradores... Como colocar tudo isso sob o mesmo guarda-chuva?

Além de ser esse o ponto mais complexo, a mensuração financeira ainda leva à seguinte questão: quanto nós realmente valorizamos os diferentes números que reunimos? Consideramos alguns impactos mais importantes (ou com a mesma importância) do que o piso salarial dos

“Os métodos para medir valor estão ficando cada vez melhores. Mas o problema é que nunca alcançaremos o nível de precisão da mensuração em valor financeiro.”

colaboradores, por exemplo? Não é fácil ter uma valorização (no sentido de estimativa de preço) do quão relevante esses diversos números são. Ainda assim, se me perguntassem se deveríamos começar a pensar sobre impactos ambientais e sociais em termos de valores mensuráveis, minha resposta seria afirmativa, pois mesmo uma mensuração bagunçada é melhor do que não ter uma mensuração ou não ter uma ideia do que se está fazendo.

**IS: Do lançamento do seu livro, em 2004, para cá, o que você já vê como uma nova tendência e que gostaria de acrescentar a este estudo?**

**OL:** Deveríamos começar a pensar sobre as competências individuais dos gestores para gerenciar a sustentabilidade, a responsabilidade e a ética. Por muito tempo, a discussão ficou apenas no nível das empresas: o que elas devem fazer, quais ferramentas precisam usar, quais modelos de negócios são mais adequados. Mas temos negligenciado a dimensão das competências e das práticas dos indivíduos.

Precisamos repensar a educação e o aprendizado também — como aprender no trabalho —, o que, na realidade, envolve apenas em pequeno grau conhecimento sobre ferramentas, assuntos de sustentabilidade ou questões de ética. É mais sobre aprender como ser mesmo um bom gerente, um gestor responsável. Esse desafio inspira a pensar em como lidar com os outros, como fazer alianças, como comunicar, como ouvir os *stakeholders*.

Muitos gerentes são treinados para fazer algo “funcionar” para a empresa, torná-la lucrativa, ampliá-la. Mas a sustentabilidade pede capacidades diferentes, como entender o que a “tarefa” do gestor significa no nível sistêmico e na geração de impactos, o que implica estar disponível para racionalizar eticamente. Trata-se de ser uma pessoa diferente. Precisamos entender o que é ser um gestor responsável antes de tentar compreender o significado de uma gestão responsável. ■







# Ferramentas de sustentabilidade para a mente

Ferramentas são diversas em sua finalidade e forma. Vão do cinzel ao computador, da invenção dos óculos às impressoras 3D. Algumas delas amplificam o poder de nossas mãos e membros, como as alavancas ou as bicicletas. Já outras amplificam nosso intelecto, como livros, mapas, modelos mentais e comportamentos transmitidos pela imitação — referidos na língua inglesa por *meme*, considerado pelo biólogo evolucionário Richard Dawkins uma *versão cultural do gene*.

Cada um de nós está imerso em *memes*. Alguns deles remetem ao despontar da era humana; outros estão evoluindo à medida que nossa espécie se move em direção a novas realidades. Velhos ou novos, nós nos apegamos aos *memes* enquanto avançamos — pouco conscientes de como eles penetram no nosso cérebro. Frequentemente, porém, sentimos o momento exato em que uma nova linha de pensamento se abre diante de nós.

Isso aconteceu comigo recentemente, quando, entre voos dos e para os Estados Unidos, li *One to Zero*, o novo livro de Peter Thiel. Ele é o empreendedor que fundou o **PayPal** e investiu em empresas como **Facebook**, **Airbnb** e a **SpaceX**, de Elon Musk, ainda em seus estágios iniciais. A obra foi coescrita com Blake Master, que, enquanto era estudante da Escola de Direito de Stanford, postou suas anotações das aulas de Thiel e logo se tornou uma sensação da internet.

Há duas coisas no livro que capturam com destreza o que venho tentando articular. A primeira está ligada à resposta para uma pergunta muitas vezes feita a mim: “Você é um pessimista ou um otimista?”. Em geral, tenho dito: “Ambos,

“Temos visto muitas empresas norte-americanas acumulando dinheiro em seus balanços em vez de investir em novos projetos, pois não têm quaisquer planos concretos para o futuro.”

porque a história insinua que nossa espécie apenas começa realmente a agir diante de grandes mudanças sistêmicas quando o teto está começando a desabar sobre nossas cabeças.”

Se nos perguntarem se podemos construir um mundo melhor, Peter Thiel

enquadra nossas respostas em quatro tipos principais: existem os pessimistas definidos e os indefinidos e seus polos contrários, os otimistas definidos e indefinidos. Um **pessimista indefinido** vislumbra um futuro de inevitável declínio, embora possa ter dificuldades em dizer se a queda será rápida ou não. Em contraste, um **pessimista definido** baseia sua análise em fatos.

Por outro lado, os **otimistas indefinidos**, como os *Baby Boomers* — geração que cresceu em um período no qual o desenvolvimento parecia praticamente garantido —, acreditam no progresso quase inevitável, confiando demasiadamente no poder de mudança e menosprezando a importância do planejamento. **Otimistas definidos**, ao contrário, acreditam que o futuro pode ser muito melhor, mas somente se trabalharmos para torná-lo assim. Thiel diz que, do século XVII até os anos de 1950 e 60, “os otimistas definidos lideraram o mundo ocidental”. O Programa Apollo da NASA, por exemplo, começou em 1961 e colocou 12 homens na lua até 1972.

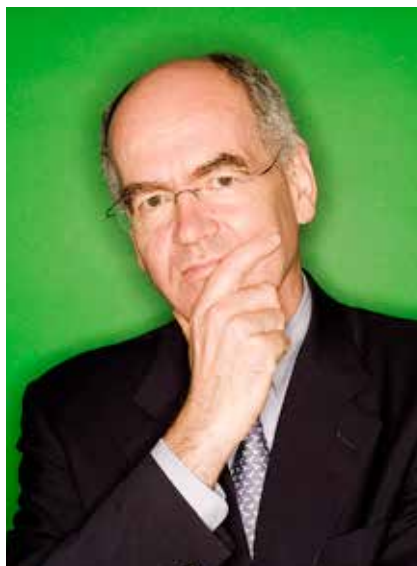
Temos visto muitas empresas norte-americanas acumulando dinheiro em seus balanços em vez de investir em novos projetos, pois elas não têm quaisquer planos concretos para o futuro. Um período de otimismo definido nos EUA tem se seguido de uma era de otimismo indefinido, pois, de alguma forma, as coisas ficarão melhores — grosso modo, é o que tem acontecido do passado para cá.

O segundo ponto fundamental do livro é que — ao menos para os otimistas definidos, que trabalham para garantir um futuro melhor — inovações de sucesso chegam de duas formas. A primeira, copiando coisas que funcionam — como eles dizem, indo de “1 a n”. Isto é, começa com o protótipo de um carro, máquina de escrever ou pílula farmacêutica e tenta-se descobrir como produzir milhares ou milhões deles. Os autores chamam esta forma de inovação de “globalização”. O segundo modo, que eles rotulam de “tecnologia”, implica a criação de algo totalmente novo. Por exemplo, quando temos uma máquina de escrever e construímos um processador de texto.

O problema é que os tipos de tecnologias que estamos globalizando atualmente — e que a China se tornou mestre em copiar — não são sustentáveis quando usadas na escala necessária. “Hoje”, concluem Thiel e Masters, “nosso desafio é imaginar como criar tecnologias que possam tornar o século XXI mais pacífico e próspero do que o século XX”.

Muita inovação, no entanto, chegou na forma de um novo *software* em vez de um *hardware*. No momento em que os inovadores tentaram mudar o Vale do Silício e outros polos de inovação do *soft* para o *hard*, criou-se uma “bolha de tecnologia limpa”: mais de 40 fabricantes solares saíram do negócio ou declararam falência somente em 2012. “A bolha de tecnologia limpa”, insistem Thiel e Masters, “foi o maior fenômeno e o maior fracasso na história do empreendedorismo social”, que eles refinaram no slogan “fazer bem fazendo o bem”.

Paradoxalmente, porém, o mundo precisa de novas fontes de energia limpa e acessível. Afinal, a tecnologia limpa deu às pessoas um meio de acreditar em um futuro energético melhor. Os modelos de negócio financiados, no entanto,



muitas vezes não estavam aptos para sobreviver nos mercados atuais brutalmente competitivos.

Suspeito que muitos leitores irão concordar com Thiel e Masters quando eles discutem — e esta é a tese central de seu

“Algumas empresas são marcas ‘velcro’, em que tudo de mau se adere, enquanto outras têm sido ‘teflon’, às quais nada de ruim parece se juntar.”

livro — que o caminho de ouro para o sucesso é a criação de um monopólio. A verdade nua e crua sobre a concorrência perfeita, segundo eles, é que nenhuma empresa acaba tendo muito lucro e, com isso, muitas morrem. O resultado ideal da

criação de riqueza implica um domínio sobre o mercado, como o **Google** tem feito em busca/pesquisa, por exemplo.

Como de costume, este não pode ser um caso de um ou outro (**ou**), mas de ambos (**e**). Aqueles que criam soluções novas a partir do zero (soluções **0** para **1**) podem controlar os mercados relevantes por um tempo — como a **Microsoft** fez com o *software* de computador pessoal —, mas, no final, o mercado mina os monopólios por meio da dinâmica de melhoramentos incrementais (soluções **1** para **n**), a qual corta os custos do produto e o torna mais acessível.

Como um otimista definido, vejo crescentes sinais de que estamos no limiar de algumas das maiores oportunidades de mercado que nossa espécie já criou. Em paralelo, porém, como um pessimista definido, também chego à conclusão de que a maioria das empresas dominantes — com as quais muitos de nós trabalhamos —, em geral, lidam com as coisas tardiamente — abrindo o caminho para insurgentes como Elon Musk (fundador de empresas como **Tesla** e **SolarCity**) criarem as indústrias do futuro.

Essas pessoas sabem que, para tornar uma nova oferta atrativa, devem apresentar sua marca de forma tentadora. Tendo visitado adegas de vinho do Porto, em Portugal, conheço a história e o valor da criação de uma marca — para se ter ideia, símbolos são literalmente queimados em barris como garantia de proveniência e qualidade. Muitas vezes inconscientemente, nós — como consumidores, empregados ou investidores — usamos as marcas para tornar nossas escolhas mais simples e confiáveis.

Algumas das empresas para as quais trabalhamos são marcas “velcro” — em que tudo de mal se adere (pense na empresa americana de biotecnologia agrícola, **Monsanto**) —, enquanto outras

têm sido marcas “teflon” (pense na produtora de insulina dinamarquesa, **Novo Nordisk**, à qual, pelo menos por muito tempo, nada de ruim pareceu se juntar).

O Google é uma antiga marca “teflon” que vem mostrando sinais crescentes das características “velcro”, devido à maior preocupação do público a respeito de privacidade e vigilância na internet. Isso se reflete tanto nos próprios erros de cálculo da empresa como na crescente repercussão contra o poder e o alcance das companhias americanas de tecnologia. Mas qual a melhor maneira de ligar *memes* emergentes, como a sustentabilidade, com o alto nível de oferta de marcas? E o que queremos dizer quando falamos de marcas sustentáveis?

Pelo menos sete tendências insinuam-se, embora a sétima me pareça ser, de longe, a mais importante e desafiadora.

Em primeiro lugar, dos escudos e bandeiras medievais para a complexa estética moderna da **Canon**, **Samsung** ou **Virgin**, por exemplo, a marca tem sinalizado identidade, intenção e poder. Até mesmo o comunismo fez sua marca, com fundos vermelhos, martelos, foices e imagens de revolucionários como Marx e Lênin. Então, a marca em si pode ser sustentável e será uma peça fixa enquanto existirem economias avançadas neste planeta.

Em segundo lugar, os responsáveis pelo desenvolvimento e comunicação de marcas — tanto históricas como surgentes — percebem a cada dia mais que sua capacidade de se envolver em novas maneiras de conversas com clientes, consumidores, investidores, políticos e a sociedade em geral determina quais partes do seu trabalho vão sobreviver e prosperar. Assim, tem sido fascinante assistir, por exemplo, antigas marcas “teflon”, como a **Apple**, precisando “abraçar” questões como relações de trabalho e impacto ambiental.

Em terceiro lugar, vemos um número cada vez maior de produtos concebidos desde o início de acordo com a agenda da sustentabilidade. A **Vestas** tem feito isso com a energia eólica, e a **Innocent**, com refrigerantes (antes de ser engolida pela **Coca-Cola**).

Em quarto lugar, a sustentabilidade molda hoje alguns conjuntos de estratégias. Grandes empresas como **Interface**, **Unilever**, **Kingfisher** e **SABMiller** estão trabalhando para aumentar a referência do conceito em seus produtos por

“O campo da própria sustentabilidade precisa mudar urgentemente sua imagem. Chegou o momento de revisar o conceito e sua estigmatização.”

meio de programas como o *Mission Zero*, o *Sustainable Living Plan*, o *Net Positive* ou o *Prosper*. Também temos visto a mesma tendência em andamento em empresas como a **GE**, com seu portfólio de marcas, incluindo o *Ecomagination* e o *Healthymagination*.

Em quinto lugar, notamos uma crescente concorrência entre marcas no nível de plataformas de colaboração pré-competitiva — incluindo o Conselho Americano de Empresas Sustentáveis, a Coalizção de Vestuário Sustentável e

o Grupo de Recursos Hídricos 2030, por exemplo. Até certo ponto, quanto mais, melhor. Entretanto, embora a história indique que a competição ajuda a abrir mercados, ultimamente essas plataformas estão competindo por recursos e pela sensibilização dos consumidores.

Em sexto lugar, diferentes partes do movimento da sustentabilidade concorrem cada vez mais por influência e território. Vemos antigos conceitos serem revisitados, como quando a **Fundação Ellen MacArthur** voltou com a *Economia Circular*. Além disso, notamos a precipitação de novas marcas para o capitalismo do futuro, envolvendo termos como Ruptura, Consciência, Inclusivo, Regenerativo e Sustentável.

Em sétimo lugar, o campo da própria sustentabilidade precisa mudar urgentemente sua imagem. Como alguém que lançou a marca **SustainAbility**, em 1987, ao lado de termos como *Consumidor Ecológico* e *Triple Bottom Line*, concluo que chegou o momento de revisar o conceito e sua estigmatização. É hora de sair de riscos para oportunidades, de empresas para mercados (e cidades), de incumbência para insurgência.

Estes são alguns dos temas do novo livro que escrevi, *The Breakthrough Challenge* (O Desafio da Ruptura), em coautoria com Jochen Zeitz, ex-presidente da **PUMA** e agora copresidente, com Sir Richard Branson, da iniciativa *The B Team*.

Claramente, a natureza e as agendas das marcas “0 a 1” e “1 a n” serão muito diferentes. Mas ambos, *memes* e marcas, se tornarão ferramentas indispensáveis para aqueles que desejam sobreviver e prosperar no mundo dos negócios verdadeiramente sustentáveis. ■

John Elkington é presidente executivo da Volans e cofundador da SustainAbility.





# Por um relatório de sustentabilidade mais simples\*

Com três grandes desafios relacionados à Responsabilidade Social Corporativa / Sustentabilidade — GRI, ISO 26000 e IIRC —, estaríamos em perigo ao exigir tanto das companhias e instituições? Será que a demanda por descrições cada vez mais longas e complexas poderia levar a uma relutância sobre a incorporação das questões socioambientais na gestão? Por acreditar que o risco existe, defendo aqui um relato mais limitado, na esperança de tornar mais simples os passos da organização rumo à sustentabilidade, sem aumentar o peso e o custo dos densos padrões de relatórios.

Este artigo defende a busca pelos **indicadores ortogonais** — aqueles que não estão correlacionados uns aos outros, mas representam componentes-chave da RSC — como base para a performance em sustentabilidade, particularmente nas pequenas e médias empresas (PME).

A **Nestlé**, na tentativa de satisfazer as diretrizes do **Global Reporting Initiative (GRI)**, produziu um documento impressionante, com 300 páginas de indicadores e dados, disponível na internet. Porém, seria esse o início de uma tendência preocupante quando se trata de avaliar o desempenho da RSC?

\*Uma versão mais completa deste artigo — originalmente intitulado “Armas de Descrição em Massa: Um Argumento para a Ortogonalidade nos Padrões de Relatórios de Sustentabilidade”, escrita em parceria com o Dr. Adrian Payne, pode ser encontrada no site MHC International em: [mhciinternational.com/images/stories/weapons.pdf](http://mhciinternational.com/images/stories/weapons.pdf)

Assim como o GRI (vinculado às comunicações de progresso para o Pacto Global da ONU), há dois outros grandes desafios da RSC — a **ISO 26000** e as orientações do **International Integrated Reporting Council (IIRC)**. Será

“Será que a demanda por descrições cada vez mais longas e complexas poderia levar a uma relutância sobre a incorporação das questões socioambientais na gestão?”

que defender esses três padrões, complementares e voluntários, levará as empresas que não podem se dar ao luxo de gerar um relatório tão abrangente a desistir de medir e comunicar seu desempenho em sustentabilidade? Pior: poderiam entender isso como um sinal para

cortar investimentos em seus programas de RSC, uma vez que não podem se manter competitivas nesse “estágio olímpico” dos relatos de desempenho?

Não há dúvidas de que corresponder ao GRI pode levar a enormes volumes de indicadores, como a Nestlé bravamente mostrou em seu relatório ao seguir as novas diretrizes G4. Além disso, a complexidade de gestão, na tentativa de implementar os sete aspectos da ISO 26000, espalha o desespero nas empresas, caso elas não tenham recursos para ir adiante — particularmente, quando se trata de PME. Mas isso não significa que, por não serem capazes de fazê-lo, tais empresas estejam necessariamente sendo irresponsáveis na maneira como conduzem suas operações.

Os documentos mencionados foram elaborados por comitês compostos por profissionais capacitados. Mas, como se sabe, comitês buscam satisfazer a todos e, às vezes, acabam não satisfazendo ninguém. Não há dúvidas de que precisamos promover a sustentabilidade nem de que acompanhamento e avaliação são cruciais para informar aonde as instituições estão indo. Contudo, há excessiva complexidade de monitoramento e auditoria.

O argumento aqui expresso é entender a ortogonalidade e apresentar códigos de orientações para relatórios mais simples, que, embora não tenham



a profundidade de padrões mais detalhados, podem ajudar as pequenas empresas a adotar a RSC e uma agenda de sustentabilidade.

#### UM ARGUMENTO PARA A ORTOGONALIDADE NOS PADRÕES DE RELATÓRIOS

Quando dois indicadores de desempenho variam independentemente um do outro, são considerados ortogonais. Por exemplo, uma empresa de manufatura com baixa emissão de carbono per capita é também mais propensa a usar tinta sem chumbo em seus produtos do que uma grande indústria similar. Em outras palavras, a elaboração de relatórios com base em apenas um indicador ortogonal, em questão de desempenho, pode resultar em um universo menor de indicadores do que um documento “completo” implicaria.

A prioridade é encorajar todas as empresas e organizações, independente de seu tamanho, a reportar suas responsabilidades sociais por grupo de *stakeholders* e em direção ao desenvolvimento sustentável. O uso de indicadores ortogonais

poderia reduzir a necessidade de relatórios longos e incentivar a produção sucinta de um grupo de indicadores. Provavelmente, 20 indicadores bastariam para monitorar aspectos sociais, econômicos e ambientais e para guiar os relatórios de sustentabilidade nas PME, por exemplo. Corre-se o risco, claro, de que, neste cenário, sejam selecionadas informações não representativas. Mas o peso desse risco inerente para reputação organizacional pode anular essa possibilidade.

“ Não há dúvidas de que precisamos promover a sustentabilidade nem de que acompanhamento e avaliação são cruciais para informar aonde as instituições estão indo. Contudo, há excessiva complexidade de monitoramento e auditoria.”

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Eu não estou contestando o valor dos padrões de relatórios publicados recentemente nem dos que virão a ser em breve. Na realidade, a convergência entre

a RSC e o relatório de sustentabilidade tem alegrado meu coração. Minhas antigas críticas ao GRI deviam-se a sua ênfase ao aspecto ambiental, mas tive o prazer de ver que as diretrizes G4 enfatizam a materialidade e os principais *stakeholders*. Como sempre acreditei em “tratar os *stakeholders* responsavelmente”, o GRI e a RSC já não estão mais tão distantes do que penso.

Na realidade, estou tentando chamar atenção para o risco de se criar um relatório dualista. Tenho evitado o trabalho árduo de sugerir os 20 indicadores ortogonais mais adequados de um quadro alternativo para os relatos de pequenas organizações. Isto exigiria muito trabalho, mesmo considerando as diretrizes G4 do GRI e pensar sobre qual seria o melhor indicador ortogonal em cada uma delas. Convido os leitores a dar continuidade a esta ideia, possivelmente em uma tese acadêmica ou em um projeto da empresa.

No entanto, o ponto principal é que nós precisamos rapidamente de um conjunto de padrões que sejam aceitos de imediato em termos de credibilidade, profundidade e durabilidade, como base para uma performance socioambientalmente responsável. Mas não queremos que tal iniciativa leve à promulgação das “armas de decepção em massa” como uma alternativa ao que poderia ser visto como “armas de descrição em massa”; afinal, conforme as razões aqui explicadas, estas últimas podem realmente vir a ser a preservação de poucos em vez de muitos. ■

Michael Hopkins é CEO da MSCI Consórcio para Relatórios de Sustentabilidade e Serviços de Assessoria. Atuou em empresas como IBM e BP, na Organização das Nações Unidas, no Banco Mundial e em universidades como a de Genebra e Oxford.



# Novos avanços para medir e informar a materialidade dos riscos de sustentabilidade

Muitas empresas globais já se convenceram da conexão entre o compromisso com objetivos socioambientais e de governança com o desempenho financeiro de longo prazo. Assim como cresce o número de executivos cientes da importância da sustentabilidade, ganham destaque as companhias que buscam incorporar o conceito de modo determinante aos processos decisórios de negócios.

As empresas estão cada vez mais suscetíveis aos interesses externos, incluindo órgãos reguladores, ONGs e investidores, que querem saber mais sobre a materialidade dos riscos socioambientais. Assim, mais e mais organizações vêm produzindo relatórios de sustentabilidade, muitos deles ainda separados dos relatórios financeiros. Entretanto, há agora uma nova e interessante tendência de combinar resultados econômicos e medidas de sustentabilidade para formar “relatórios integrados”.

Mesmo países em desenvolvimento têm aderido a essa tendência. Com as demandas cada vez maiores de divulgação sobre sustentabilidade, nações emergentes começam a medir e comunicar os seus impactos. Esse processo, em geral, é conduzido por regulamentações iminentes. Por exemplo, a exigência por relatórios posta em prática pela bolsa de valores de Xangai em 2008 resultou no aumento de publicações na China.

Avaliar a materialidade é o primeiro passo de uma empresa rumo a um relatório de sustentabilidade inteligente. Diversas companhias vêm colocando em prática metas socioambientais, usando diversos indicadores-chave de

desempenho e publicando informações sobre progresso desses objetivos. Entretanto, trata-se de um desafio complexo, que leva tempo para se dominar e exige desenvolvimento de métodos e formas para uma condução adequada.

“As companhias precisam ir além da mensuração e comunicação da sustentabilidade. Devem incorporar métricas e processos, o que se torna mais fácil quanto mais integrada estiver a sustentabilidade aos sistemas de negócios, políticas, valores e cultura da empresa.”

Os indicadores-chave de desempenho mais comuns nos relatórios relacionam-se a temas de eficiência energética/recursos naturais, saúde e segurança, tais como acidentes, lesões, nível de geração e destinação de resíduos — questões

materiais para a maioria dos negócios e, por isso, relevantes para um posicionamento competitivo. Diversidade no local de trabalho (porcentagem de mulheres no quadro de funcionários) e incidentes de suborno/corrupção também são indicadores bastante utilizados. Curiosamente — apesar da maior urgência em torno das mudanças climáticas —, apenas as empresas maiores e mais atualizadas controlam a emissão de carbono.

Contudo, as companhias precisam ir além da mensuração e comunicação. Devem incorporar métricas e processos, o que se torna mais fácil quanto mais integrada estiver a sustentabilidade aos sistemas de negócios, políticas, valores e cultura da empresa.

## criação e destruição de valor

Há alguns avanços relativamente novos quando se fala de materialidade de riscos e de colocar valor sobre os impactos socioambientais das empresas. Vamos começar pelos ambientais. Em 2011, a marca esportiva **PUMA**, lançou o primeiro relatório de Lucro Ambiental e Prejuízos (E P&L), em que comunicava a medição de seus efeitos ao longo de toda a cadeia de valor da empresa. A metodologia foi desenvolvida pela **PwC** e **TRUCOST** em uma parceria inovadora com a multinacional alemã, cujos custos globais de externalidades foram avaliados em **€ 145 milhões** (ou **US\$ 200 milhões**). A cadeia de abastecimento foi responsável por **94%** desse total, e **57%** estavam associados ao processamento de matérias-primas, como couro, algodão e borracha; a divisão de calçados foi responsável por quase **dois terços** dos impactos ambientais.



A PUMA descobriu que comunicar sobre ferramentas, resultados e progressos do E P&L é um dos maiores desafios. Quanto mais fundo a companhia vai, menos dados disponíveis identifica e, mesmo que algum seja encontrado, é difícil interpretá-lo e informar seu significado. Na experiência da empresa, constatou-se a necessidade de metodologias e resultados para trabalhar com pares e incentivar a cadeia de fornecimento a inovar visando à sustentabilidade. Encorajada pelos resultados, a **Kering**, holding da PUMA, tomou a decisão de lançar o conceito E P&L para outras 21 divisões até 2015.

Não é novidade que as áreas mais difíceis de medir são as relacionadas à performance de impacto social. Enquanto a PUMA desenvolveu uma ferramenta ambiental, a empresa ainda está descobrindo como resolver os impactos sociais — mais intangíveis, menos quantificáveis e, portanto, muito mais difíceis de medir e comunicar do que os ambientais. Por exemplo, como calcular a contribuição para o bem-estar das comunidades?

Apesar disso, um pequeno número de empresas está trabalhando em modelos alternativos voltados para a criação de valor compartilhado, isto é, visando identificar oportunidades de negócios que tratem de questões sociais enquanto criam valor para a companhia e seus públicos de interesse. A **Holcim**, por exemplo, empresa de cimento presente em mais de 70 países, apresenta um consumo de recursos naturais equivalente ao da Costa Rica e Nicarágua juntas e tem aproximadamente a mesma emissão de carbono da Bélgica. Por sua elevada dependência desses recursos, a empresa passou a se perguntar se seu modelo de negócio era ou não sustentável. Com uma declaração simples de E P&L, mapeou seu impacto, identificando áreas prioritárias: sobre ambiente, decidiu rastrear carbono, ar, água, resíduos e recursos secundários; na questão social, porém, assim como a PUMA, enfrentou um desafio maior. Examinou o valor agregado ambiental e investimentos sociais estratégicos, por exemplo.



Há diversas boas razões empresariais para mudar do tradicional P&L para o E P&L. Primeiramente, pelo desenvolvimento de estratégia, pois favorece uma avaliação objetiva da materialidade — a empresa pode antecipar o impacto de mudanças abruptas e isso ajuda a pensar “fora da caixa”. Em segundo lugar, um E P&L cria engajamento e mobilização, aumentando a sensibilidade e criando uma

“ Não é novidade que as áreas mais difíceis de medir são as relacionadas à performance de impacto social. Por exemplo, como calcular a contribuição para o bem-estar de comunidades? ”

linguagem comum. A Holcim, por exemplo, tem motivado seus colaboradores na Indonésia, Índia e de outras partes do mundo dessa maneira.

Finalmente, a realização de um E P&L muda mentalidades e abre caminhos para novas abordagens de tomada de decisões. Durante um encontro na Indonésia, sugeriu-se como estratégia para o grupo Holcim avaliar os projetos futuros de uma maneira mais tradicional, com base no Valor Presente Líquido (NPV), mas a organização optou por escolher projetos baseados no E P&L também. Por meio dessa combinação de ferramentas, a empresa está transformando suas tomadas de decisão.

Profissionais de finanças estão interessados no E P&L, pois leva a uma melhor gestão de risco e maior conhecimento de avaliação. Neste caso, os desafios concentram-se em coletar e controlar os dados. Há ainda diversas questões abertas. Como exatamente o progresso é medido? Quanto progresso precisa ser feito? Como a empresa avalia se há melhoria ano a ano?

O E P&L é uma jornada que, devido a sua natureza inovadora de abordagem do progresso, implica aprendizado. Apesar das pessoas geralmente acreditarem que é melhor começar com a parte mais fácil — a ambiental (não a social) —, há ainda pontos de atrito em ambos os lados da equação. Por exemplo, como medir exatamente o custo de gases do efeito estufa? Para contadores e financeiros, a avaliação correta é muito importante, mas a metodologia — ainda em seus estágios relativamente iniciais — ainda não tem todas as respostas importantes.

Certamente, o E P&L pode influenciar inovações e mudar a tomada de decisão nas empresas — focando em alternativas mais sustentáveis —, mas vai levar um longo tempo para que as companhias entendam plenamente todos os seus aspectos positivos e negativos. Isto exige compromisso e liderança fortes.

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



# Plataforma Liderança Sustentável realiza curso inédito na Universidade de Sorbonne, em Paris



*Journées d'études à la Sorbonne* reuniu cinco dos mais importantes pensadores da atualidade para discutir o papel do líder na nova economia

Entre os dias 27 de outubro e 2 de novembro de 2014, **Ideia Sustentável**, em parceria com o **Instituto Toposofia** e em consonância com a proposta de educação da Plataforma Liderança Sustentável, realizou o seu primeiro programa internacional — a **Journées d'études à la Sorbonne – Liderança Sustentável para uma Nova Economia**. Os oito meses de planejamento intenso foram compensados: durante cinco dias de imersão, um seleto grupo de **16** executivos brasileiros assistiu, na famosa Universidade de Sorbonne, em Paris, a aulas mais do que exclusivas com os franceses **Edgar Morin, Michel Maffesoli, George Blanc, Michel Puech e Stéphane Hugon**. De acordo com a proposta pedagógica do programa, que incluiu aulas, seminários, diálogos, *storytelling* e exposição de cases, os participantes aprofundaram-se nos grandes temas de atuação do líder para a economia verde, ampliaram o

repertório em sustentabilidade e conheceram experiências francesas de sustentabilidade empresarial, além de terem sido provocados pelos pensadores a refletir e formular “novas perguntas” para importantes questões contemporâneas.

O programa *Liderança Sustentável para uma Nova Economia* marcou o início de um novo movimento educacional da Plataforma — que complementa os já habituais encontros regionais, workshops, livros, palestras e vídeo-palestras. Dado o alto nível de satisfação dos participantes, Ideia Sustentável pretende repetir o curso na última semana de outubro de 2015. “Esta experiência, que não se encaixa no formato de um curso convencional, reuniu os principais teóricos da nossa época. Foi uma oportunidade única para refletir sobre as transformações que interessam à contemporaneidade”, disse **Massimo Di Felice**, professor da ECA-USP, membro do Instituto Toposofia.





Participantes do curso *Journées d'études à la Sorbonne 2014*



“Para os participantes, executivos acostumados a tomar decisões em sustentabilidade, a oportunidade de estar com pensadores provocativos do mundo da sociologia, como Edgar Morin e Michel Maffesoli, assim como da filosofia, como Michel Puech, proporcionou um espaço de reflexão, análise e síntese de ideias ímpar, privilegiado e muito especial. O comentário que mais ouvi dos alunos, ao final do curso, foi de que tiveram uma das mais interessantes experiências educacionais de suas vidas”, festeja **Ricardo Voltolini**, diretor-presidente da consultoria Ideia Sustentável e um dos idealizadores do programa.







Itinerário gastronômico com Tito Vagni

Além de coordenar debates para fixação de conteúdos ao final de cada módulo, os realizadores também ministraram aulas durante o curso. Di Felice discorreu sobre como as mídias digitais transformam nossa relação com o meio ambiente e o território, enquanto Voltolini apresentou as habilidades, competências e atitudes do líder sustentável. Como parte da programação, os participantes integraram passeios culturais e um itinerário gastronômico coordenado pelo professor Tito Vagni, doutor em Comunicação pela IULM/Milão e Sorbonne/Paris e crítico gastronômico do tradicional *Guida ai Ristoranti d'Italia L'Espresso*.

Um dos momentos mais marcantes do programa, na avaliação dos alunos, foi a aula magna de encerramento com Edgar Morin, no emblemático auditório Émile Durkheim. Aos 93 anos, o pensador que vem desconstruindo o conceito e os métodos tradicionais de educação refletiu por quase duas horas sobre o pensamento complexo e a formação de líderes para sustentabilidade.

Entre os conteúdos abordados pelos demais professores, vale destacar a emergência da *ecoética* no contexto do desenvolvimento sustentável (Michel Puech); a relação entre imaginário e consumo consciente em tempos de mudanças



climáticas (Stéphane Hugon); e as diferenças entre estratégias de sustentabilidade empresarial na França e no Brasil (Georges Blanc). Foram apresentados os *cases* das empresas Egis e Bouygues.

“Verificamos, com base nas palestras de emitentes filósofos e pessoas de destaque no tema, que a manutenção da espécie humana nesse pequeno ponto azul do universo depende de um novo imaginário. Como imaginário, os professores Edgar Morin, Michel Maffesoli e Massimo Di Felice definiram o estabelecimento de um novo paradigma na sociedade, que exija visão sistêmica, diferente daquela do Iluminismo, que dividiu o conhecimento sob diversas facetas: matemática, astronomia, medicina, geologia e a própria filosofia, cada qual cuidando de seu objeto de estudo. Mais do que isso, separou o homem da natureza”, afirma David Canassa, gerente geral de Sustentabilidade da Votorantim, no artigo *Journées d'études à la Sorbonne 2014 – Uma Experimentação de Ideias*, escrito após o curso e publicado no portal da Plataforma Liderança Sustentável ([www.ideiasustentavel.com.br/lideres](http://www.ideiasustentavel.com.br/lideres)).



O ano de 2015 ainda reserva boas novidades. Além de outros cursos como o *Journées d'études à la Sorbonne*, vem aí o **4º Encontro Anual da Plataforma Liderança Sustentável**, que deverá integrar ao movimento mais 10 presidentes de empresas brasileiras que se destacam em inovação para a sustentabilidade. O próximo livro de Ricardo Voltolini também está a caminho e abordará o tema da inserção da sustentabilidade na estratégia de negócio.

# IDEIA SUSTENTÁVEL ◆ AKADEMIA ◆

PARA LIDERAR UMA  
NOVA ECONOMIA

SE VOCÊ QUER DESENVOLVER LÍDERES SUSTENTÁVEIS QUE VÃO FAZER

A DIFERENÇA, CONTRATE OS NOSSOS PROGRAMAS

**LÍDER SUSTENTÁVEL – JOVENS**

**E LÍDER SUSTENTÁVEL – GESTORES PÚBLICOS:**

[contato@ideiasustentavel.com.br](mailto:contato@ideiasustentavel.com.br)

(11) 5579.8012

**ideia**  
SUSTENTÁVEL



# Sustentabilidade, responsabilidade e ética na gestão

Para contemplar as funções da gestão — tais como estratégia, empreendedorismo, organização, operações, gestão da cadeia de fornecedores, recursos humanos, comunicação e marketing, negócios internacionais, contabilidade e gestão financeira — e suas relações com a sustentabilidade, a responsabilidade e a ética, o livro *Principles of Responsible Management: Glocal Sustainability, Responsibility, and Ethics* (Princípios da Gestão Responsável: Sustentabilidade, Responsabilidade e Ética “Glocais”), de Oliver Laasch e Roger Conaway, integra insights e opiniões de acadêmicos e executivos a uma profundidade teórico-conceitual.

A tríade é um imperativo que permeia toda a obra, com base na seguinte premissa: os três conceitos influenciam um ao outro, embora cada um seja composto de uma definição central dentro do escopo da gestão sustentável. Sustentabilidade, no caso, refere-se às questões sistêmicas — social, ambiental e econômica —, que apresentam ameaças às presentes e futuras gerações. Responsabilidade, aos vários grupos que afetam ou são afetados por uma empresa. E ética está ligada a correntes de filosofia moral e à tomada de decisões diante de dilemas.

Lançado em janeiro de 2014, o livro apresenta formato didático: enquanto os conceitos são discutidos e contextualizados, o leitor conta também com exemplos rápidos de como eles vêm sendo aplicados pelas organizações. Ao final de cada capítulo, encontra-se uma sessão de palavras-chave, bem como uma lista de exercícios e duas entrevistas que abrangem a realidade acadêmica e a corporativa, respectivamente. Assim, fica mais fácil

abordar os desafios atuais enfrentados pelas empresas na gestão da sustentabilidade — os problemas com que lidam externamente, as barreiras internas que enfrentam e quais tipos de operações e ferramentas estão à sua disposição.

A gestão para a sustentabilidade, denominada pelos autores como gestão responsável, enfrenta críticas comuns entre as empresas, independente de qual setor façam parte. Duas delas são básicas: a primeira diz respeito ao engajamento das organizações em atividades relativas ao tema com interesse estritamente financeiro; a segunda, em oposição à primeira, afirma que fazer negócios sustentáveis não gera lucro para os acionistas ou alguma responsabilidade legítima junto a outros *stakeholders*.

Esses assuntos são discutidos à luz dos fatores do *triple bottom line*, mas também permeados pelos acontecimentos mais recentes que passaram a afetar a economia de modo geral e a influenciar, conseqüentemente, as operações empresariais. Nos capítulos introdutórios, a revisão de literatura elucida a transição da conduta dos métodos tradicionais em direção à gestão mais responsável e elenca as habilidades essenciais para que um gerente possa atuar com os valores da sustentabilidade na organização.

As atividades da gestão responsável podem variar de uma organização para outra, de um departamento para outro ou até mesmo de um gerente para outro. Porém, há preceitos básicos reconhecidamente vinculados à gestão responsável. Um deles é que ela deve permear a inter-relação com outros atores (como governo ou sociedade civil) e outros setores. Além disso, ela deve buscar a melhoria da

performance social, ambiental e econômica, otimizar os valores dos *stakeholders* e atingir a excelência moral.

Outro elemento abordado é a relação com os *stakeholders*, essenciais na definição da materialidade da empresa e na sua avaliação. É fundamental que as companhias identifiquem questões relevantes para seus públicos de interesse (internos e externos), pois isso pode se converter em geração de valor para eles e em indicadores da organização.

Envolver e desenvolver a gestão responsável nas organizações é possível e não depende apenas da existência de um setor criado para este fim; cada área pode incorporar os atributos de sustentabilidade em suas atividades. Aprimorar gestores para que liderem em busca da excelência moral — e incentivem seus colaboradores no mesmo sentido —, que conheçam seus *stakeholders* e compreendam o contexto local e global são partes do processo da gestão responsável. E isso pode ser conduzido nas funções gerais da gestão tradicional. A transposição é possível e o livro mostra, com habilidade, como se pode chegar lá.

**Principles of Responsible Management: Glocal Sustainability, Responsibility, and Ethics**

Oliver Laasch e Roger Conaway  
Cengage Learning, 558 págs.  
US\$ 120,24







# Ferramentas e metodologias de gestão da sustentabilidade

**D**iante da crescente necessidade de formular processos, mensurar impactos e avaliar resultados para garantir a saúde e a longevidade dos negócios, as ferramentas de gestão da sustentabilidade tornam-se cada vez mais essenciais nas empresas. Mas atenção: uma ferramenta não serve simplesmente para ser aplicada como um fim em si mesmo; ela deve levar à reflexão. Confira três razões:

**1** Não se pode dissociar as ferramentas de seu contexto. No momento da escolha por uma específica, sempre considerar que ela não pode ser utilizada como um objeto isolado.

**2** A ferramenta alinhada ao contexto pressupõe uma dose de transversalização; em outras palavras, sua seleção e seu uso implicam não um fim específico, mas, ao contrário, uma associação com outros instrumentos de gestão, um plano que envolve vários processos, planejamento estratégico, diálogo com clientes e/ou fornecedores e até outras áreas da empresa além daquela onde o mecanismo opera. A ferramenta, portanto, revela-se uma ponte de interconexão para melhor avaliar resultados e medir impactos.

**3** Algumas ferramentas são desenvolvidas com propósito rígido e claro, mas

existe, em geral, maleabilidade: uma ou outra poderá ser usada para medir mais de um impacto ou adaptada para novas frentes de trabalho.

A seguir, o NEXT apresenta uma seleção de ferramentas e metodologias capazes de lidar com mensuração de impactos, avaliação operacional, engajamento de *stakeholders*, comunicação da sustentabilidade e outros temas. Algumas são exclusivas para questões ambientais; outras, para as sociais. Há também aquelas que compreendem ambas as dimensões, sem deixar de lado a econômica.

## Abordagem de Investigação Apreciativa

Metodologia usada por grupos para explorar cooperativamente o que está funcionando bem em uma organização a fim de planejar e implementar futuras ações positivas. Esse processo incentiva mudanças em áreas que não estejam operando adequadamente. Envolve uma abordagem pré-moldada para entrevistar *stakeholders*, conduzir discussões e criar metas compartilhadas para gerar benefícios mútuos. Define objetivos que buscam colocar em prática as transformações acordadas. O método inspira imaginação, inovação e pensamento criativo para superar desafios.

Fundação Annie E. Casey

## Análise de Custo-Benefício

Expressa os custos e os impactos sociais de um investimento em termos monetários. A quantificação é atingida de acordo com uma ou mais medidas: NPV (o valor agregado de todos os custos, rendimentos e impactos sociais descontados); relação custo-benefício (o valor descontado de rendimentos e impactos positivos dividido pelo valor descontado dos custos e impactos negativos); e taxa interna de retorno (o valor líquido das receitas mais os impactos expressados como uma porcentagem anual de retorno sobre o custo total do investimento).

ABT Associates

<b>Análise de Custo-Benefício</b>	Esta ferramenta coloca em valores monetários os custos e benefícios associados a uma intervenção, considerando a perspectiva da sociedade e todos os stakeholders. A análise pode medir benefícios líquidos, o custo-benefício ou a taxa de crescimento esperada de um projeto.	Fundação Bill & Melinda Gates
<b>Balanced Scorecard (BSC)</b>	Mede o desempenho operacional com base em quatro perspectivas: financeira, cliente, processo de negócios e aprendizado crescente. As métricas usadas incluem taxas de crescimento anual compostas (CAGR) da receita, taxa de crescimento anual composta de “vidas impactadas” e outras ferramentas customizadas de programas de qualidade, além de métricas relacionadas à construção de competências e da capacidade crítica organizacional.	New Profit, Inc.
<b>Capabilities Profiler</b>	É uma survey que ajuda as organizações e seus colaboradores a avaliar três capacidades organizacionais: prestação de contas, estratégia e integridade operacional.	Keystone Accountability
<b>Comparative Constituency Feedback</b>	Ferramenta para obter feedback de vários stakeholders a respeito de um determinado programa ou organização (pode ser aplicado em diferentes pontos ao longo da cadeia de valores, entre financiadores e donatários e entre empresas e seus membros).	Keystone Accountability
<b>Compass Index Sustainability Assessment</b>	Determina o nível de sustentabilidade das operações de uma organização. Essa ferramenta tem quatro versões: (1) para grandes empresas, para avaliá-las por fora; (2) PME e metas de investimento, para análise interna; (3) cidades e comunidades, usando um processo de desenvolvimento multistakeholder; (4) organizações, fundações, escolas e entidades. A ferramenta agrega indicadores em quatro componentes de sustentabilidade: N=Natureza, E=Economia, S=Sociedade e B=Bem-estar; para avaliação institucional, uma quinta categoria é adicionada: Sinergia. Dentro de cada uma, mensuram-se entre 5 e 20 parâmetros. As métricas avaliam uso energético, fluxo de materiais, interações comunitárias — qualitativa e quantitativamente.	AtKisson, Inc.
<b>Construindo um Sistema de Mensuração de Performance</b>	Oferece uma framework compreensiva, flexível e customizada para a gestão da performance que pode complementar ferramentas estratégicas e de planejamento. Esta abordagem pode ajudar a simplificar os esforços existentes de mensuração ou fornecer uma abordagem eficaz para a construção de um sistema de mensuração de performance a partir do zero. Descreve um processo de cinco passos para a elaboração ou refinamento de um sistema de mensuração de desempenho, ferramenta essencial para avaliar o progresso de uma empresa, sustentar sua missão e identificar oportunidades de melhorias.	Root Cause
<b>Cradle to Cradle Certification</b>	O selo “Do Berço ao Berço” certifica empresas que atingem um padrão pelo uso ambientalmente seguro e saudável de materiais; pelo projeto de reutilização (como reciclagem ou compostagem); pelo uso de energia renovável e eficiência energética; pelo uso eficiente e qualidade máxima da água; e pela instituição de estratégias para responsabilidade social. Se um produto candidato atinge o critério necessário, é certificado como Básico, Prata, Ouro ou Platinum.	Cradle to Cradle
<b>Diagnóstico para a Construção de Futuros Líderes</b>	Este diagnóstico gratuito foi desenvolvido para ajudar os líderes do setor social a avaliar as forças e fraquezas do desenvolvimento de lideranças de sua organização e planos de sucessão para posições de liderança sênior. Trata-se de uma survey com 31 afirmações que relacionam cinco processos principais: 1) engajamento dos líderes atuais; 2) compreensão das necessidades futuras; 3) desenvolvimento eficaz de líderes; 4) contratação de líderes externos; 5) medição e aprimoramento de práticas. As organizações classificam sua performance e recebem um relatório de resultados com suas respostas e com as médias de outros respondentes da pesquisa, com a finalidade de apontar as áreas da organização que precisam de melhorias e direcionar ações. Vem acompanhado do guia “Qual o seu Plano A para Desenvolver Futuros Líderes?”, que apresenta melhores práticas do setor para ajudar as organizações a pensar diferente e lidar com as lacunas da educação de lideranças.	Grupo Bridgespan
<b>Efforts to Outcomes (ETO) Software</b>	Mede o impacto de financiamentos. É uma ferramenta de software de gestão de desempenho que ajuda a rastrear e relatar esforços a financiadores.	Social Solutions
<b>Ferramenta de Avaliação de Capacidade Central (FACC)</b>	É uma survey online que permite a uma organização analisar quatro capacidades centrais: 1) capacidade adaptativa: habilidade de uma organização sem fins lucrativos de monitorar, avaliar, responder e criar mudanças internas e externas; 2) capacidade de liderança: habilidade de todos os líderes organizacionais de criar e sustentar a visão, inspirar, modelar, priorizar, tomar decisões, direcionar e inovar; 3) gerencial: habilidade de garantir o uso efetivo e eficaz dos recursos organizacionais; 4) técnica: a habilidade de implementar funções-chave programáticas e organizacionais.	Grupo TCC
<b>Framework de Avaliação de Impactos na Base da Pirâmide</b>	Auxilia as organizações a melhor compreender e potencializar seus impactos para redução da pobreza. Fornece aos líderes um processo estruturado para elevar os impactos positivos e mitigar os negativos. Já aos gerentes, entrega uma abordagem robusta e sistemática para conduzir a: 1) uma análise estratégica para o profundo entendimento de seus grupos de impactos sistêmicos, e 2) uma análise de performance para identificar, localizar e melhorar indicadores-chave ao longo do tempo.	Instituto William Davidson

<b>Framework de Impacto</b>	Estrutura que estabelece metas de médio e longo prazos em programas de áreas específicas (como cobertura de seguro de saúde, obesidade infantil e saúde pública) e utiliza indicadores de performance para medir o progresso em direção às metas.	Fundação Robert Wood Johnson
<b>GIRAFE</b>	Avalia performance e risco de instituições microfinanceiras (IMFs). Ela pontua as IMFs em seis áreas: governança; informação; gestão de riscos; atividades e serviços; financiamento e liquidez; e eficiência e probabilidade. A avaliação é baseada na análise da performance econômica das IMFs via demonstrações financeiras e relatórios de qualidade.	Planet Rating
<b>GRI Framework</b>	Método para avaliação da sustentabilidade nas atividades da organização. Pode ser aplicado em qualquer tipo ou tamanho de empresa. Oferece suplementos setoriais para responder às necessidades específicas de determinados segmentos, como automotivo, construção civil, utilidades elétricas, mídia, metalurgia e mineração e setores de processamento de alimentos.	Global Reporting Initiative
<b>HIP (Impacto Humano + Lucro) Scorecard™</b>	Demonstra como o impacto humano elevado (resultados humanos, sociais e ambientais) traz rendimentos mais altos, custos mais baixos e benefícios de impostos para todas as organizações de todos os setores — empresarial, social e governamental. Mede cinco categorias: saúde, riqueza, terra, igualdade e confiança. Também avalia cinco práticas de gestão que levam à sustentabilidade e ao crescimento lucrativo: visão, mensurações, tomada de decisão, responsabilização e alinhamento financeiro. As organizações são analisadas usando uma combinação de entrevistas com empresas, pesquisa primária e dados de fontes terceiras. A classificação resultante integra três dimensões — impacto humano, lucro e práticas de gestão — e pode ser usada como uma ferramenta dentro das organizações, para fazer benchmark do desempenho, avaliar a posição competitiva e comunicar o nível de impacto aos stakeholders em todos os setores.	HP Investor Inc.
<b>Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)</b>	Catálogo de métricas com definições padronizadas que oferecem um método consistente para descrever a performance social, ambiental e financeira de uma organização. Incorporando métricas comumente aceitas e contribuições de especialistas, o IRIS abrange uma variedade de objetivos de desempenho e inclui medidas setoriais específicas, como para serviços financeiros, agricultura e energia.	The Global Impact Investing Network (GIIN)
<b>LBG Measuring and Benchmarking Corporate Community Investment</b>	É um método compartilhado para medir e avaliar o investimento comunitário das corporações. A informação sobre as contribuintes é coletada online e analisada para comparar seus esforços em relação ao benchmark internacional. O modelo adere aos padrões criados pelo Índice Dow Jones de Sustentabilidade, o GRI e o Índice de Responsabilidade Corporativa.	LBG International

<b>Leadership in Energy and Environmental Design Certification (LEED)</b>	Estabelece referências para design, construção e operação de edifícios ecológicos, detalhando as exigências da certificação em um checklist. Ao final, uma pontuação determina o nível do selo concedido (platina, ouro, prata ou certificado).	U.S. Green Building Council
<b>Measuring Impact Framework</b>	Este método traça um panorama para as empresas sobre suas ações em determinada região, mensurando impactos. Trata-se de um quadro estruturado de forma ampla para atender às necessidades de organizações de diferentes setores e partes do mundo. Serve, portanto, a uma variedade de negócios e também como referência para decisões corporativas importantes.	World Business Council for Sustainable Development
<b>MicroRate</b>	Classificação que mede o nível de retorno social a partir de um investimento em uma instituição de microfinanças (IMF). O primeiro componente — resultados sociais — verifica a eficácia e a consistência da IMF no cumprimento da sua missão social, considerando-se: profundidade e diversidade de serviços; custo, eficiência e sustentabilidade; e responsabilidade institucional. O segundo componente — compromisso social — avalia o foco da IMF e potenciais desvios de sua missão social, examinando comunicação, gestão, planejamento estratégico, monitoramento, proteção ao cliente, atendimento ao cliente, recrutamento e treinamento e sistema de incentivos. Depois das duas análises, MicroRate chega a um grau de classificação social.	MicroRate
<b>Multiplicador Local 3</b>	LM3 foi desenvolvido pelo NEF como uma ferramenta simples e compreensível para medir e avaliar o impacto de uma empresa ou de um investimento na economia de uma comunidade. É projetado para ajudar gestores a pensar sobre os fluxos de dinheiro locais e como sua organização pode melhorar seu impacto econômico no entorno. A medição ocorre em três ciclos.	NEF – Núcleo de Estudos do Futuro
<b>Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT)</b>	Esta é uma ferramenta para medir a capacidade organizacional. Cada um dos sete elementos do quadro de capacidade é pontuado em uma grade, selecionando o texto que melhor descreve o status ou o desempenho atual da organização. Os sete elementos da capacidade organizacional são: 1) Aspiração; 2) Estratégia; 3) Habilidades Organizacionais; 4) Recursos Humanos; 5) Sistemas e Infraestrutura; 6) Estrutura Organizacional; e 7) Cultura.	McKinsey & Company, Venture Philanthropy Partners
<b>PCV Social Impact Assessment</b>	Esta ferramenta investe capital humano, intelectual e financeiro em empresas a fim de criar oportunidades de prosperidade compartilhada para as comunidades economicamente desfavorecidas. Como parte do cumprimento desta missão, seu centro de liderança de pensamento fornece pesquisa, informações e ferramentas para os investidores, empresas e outras partes interessadas para que possam avaliar e alavancar os impactos na comunidade onde atuam. Uma parte fundamental da metodologia do PCV é o esforço rigoroso para comparar o desempenho social em relação aos parâmetros de mercado aplicáveis.	Pacific Community Ventures



<b>Pegada Ecológica</b>	É uma ferramenta de contabilidade de recursos que mede o quanto uma dada população ou atividade humana demanda da capacidade biológica do planeta. Leva em conta seis áreas primárias: terras agrícolas, pastagens, pesqueiros, floresta, terreno urbano e terra para absorção de carbono. A calculadora da pegada ecológica, um aplicativo da ferramenta, faz ao usuário uma série de perguntas para determinar quantos hectares globais são necessários para o suporte da entidade — as perguntas incluem hábitos alimentares, uso de transporte, tamanho da família e outros.	Global Footprint Network
<b>Progress out of Poverty Index (PPI)</b>	O PPI faz uso de 10 perguntas para identificar a probabilidade de o cliente de microfinanças estar vivendo abaixo da linha da pobreza — ou acima, com estreita margem. Após a consulta, os agentes de crédito integram essas questões aos pedidos de empréstimo e de manutenção padrão. Os dados recolhidos ao longo do tempo são reunidos para mostrar o movimento de grupos de clientes em relação à pobreza.	Fundação Grameen
<b>Pulse</b>	Ferramenta online exclusiva que permite ao investidor rastrear um conjunto consistente de métricas financeiras, operacionais e sociais para cada empresa do portfólio. Ela taxa qualitativamente a gestão das organizações, utilizando uma avaliação padronizada com base no alinhamento com a missão do investidor, a sustentabilidade financeira, potencial de escala, potencial de impacto social, a capacidade de gestão e a eficácia do modelo de negócios.	Fundação Acumen
<b>Quadro de Impacto e Avaliação Shujog</b>	Metodologia criada para medir e relatar o impacto social e ambiental das empresas. Primeiro, gera um quadro de impactos que promove responsabilidade organizacional e financeira a fim de atrair capital de investimento; depois, oferece à indústria benchmarks do setor para o qual a empresa pode mostrar seu desempenho.	Impact Investment Shujog
<b>Quality Audit Tool for Managing Performance (QAT)</b>	Ferramenta de gestão para instituições de microfinanças (IMFs). Ela examina os processos de gerenciamento e sistemas internos e avalia o estado/eficácia de cada um deles para alcançar a missão social da organização. Com base nesta análise, identifica áreas e recomenda ações em que a IFM deve concentrar atenção, de modo a alinhar melhor os processos e sistemas internos com o desempenho social e tomar decisões mais eficazes e equilibradas.	Microfinance Centre
<b>SEEBalance®</b>	Também chamada de Análise de Socioeficiência, é uma metodologia abrangente para mensuração da sustentabilidade de um produto ou processo, pois considera — além dos aspectos ambientais e econômicos já previstos pela análise de ecoeficiência — os aspectos sociais ao longo de todo o ciclo de vida. Dentre os indicadores de desenvolvimento social abordados, estão salários e remunerações, treinamento profissional, investimentos em gerações futuras, igualdade de gênero, importações de países em desenvolvimento, acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, potencial de toxicidade para colaboradores e consumidores, entre outros.	BASF

<b>Sistema de Classificação de Investimentos de Impactos Globais</b>	Avalia o impacto social e ambiental das organizações e carteiras de investimento. A Classificação de Impacto da Empresa é uma pontuação numérica agregada a uma representação por “estrelas” construída a partir de avaliações nas seguintes categorias: meio ambiente, comunidade, consumidores/produtos e governança/liderança (além de 15 subcategorias).	B Lab
<b>Sistema de Relatório de Performance Ambiental</b>	Fornecer um sumário anual para os investidores sobre os benefícios ambientais dos investimentos em tecnologias limpas. Primeiramente, desenvolve uma análise ambiental para o portfólio da empresa e, depois, finaliza com indicadores e dados rastreados quando a companhia passa a gerar vendas.	Environmental Capital Group
<b>Social E-valuator</b>	Ferramenta de software online que auxilia organizações ou projetos com cada aspecto do processo de medição de impacto. Ao fornecer explicações claras e cases, guia por meio de 10 passos a preparação de um retorno social sobre investimentos.	Social Evaluator
<b>Social Impact Assessment (SIA)</b>	Mede o impacto social das organizações para investidores sociais. Apresenta três etapas principais: 1) definição de proposta de valor social do empreendimento por meio de uma “teoria da mudança”; 2) quantificação de valor social, listando os três principais indicadores sociais relativos aos resultados sociais desejados; e 3) monetização do valor do impacto social do empreendimento.	Global Social Venture Competition
<b>Social Return on Investment</b>	Confere valor monetário a empreendimentos com objetivos sociais. Centra-se na determinação de um conjunto de métricas, tais como: Valor da Empresa, Valor da Finalidade Social, Índice de Retorno da Empresa e Índice do Objetivo de Retorno Social.	Roberts Enterprise Development Fund (REDF)
<b>SROI – Social Return on Investment</b>	Método que visa quantificar o impacto social por meio de valor financeiro. Com base em um conjunto de princípios para a contabilização, suas etapas incluem envolvimento das partes interessadas, definição de escopo, desenvolvimento de um mapa de impacto, identificação e coleta de dados sobre indicadores tangíveis e intangíveis, entre outras. O cálculo do SROI completa a análise e gera um relatório.	The SROI Network
<b>TEEB – The Economics of Ecosystems and Biodiversity</b>	Visa avaliar o benefício econômico da biodiversidade, os custos de sua perda e a relação entre a falta de investimento em ações preventivas e os custos da conservação do ambiente. Por meio de índices, os estudos também pretendem dar outra visão do real valor econômico fornecido pelos serviços ecossistêmicos e disponibilizar ferramentas que o levem em consideração.	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA)
<b>Trucost</b>	Auxilia empresas a gerir o seu impacto ambiental, avaliando a eficiência das operações e fornecendo uma compreensão dos riscos financeiros para a companhia se ela tiver de pagar por suas externalidades. Um modelo de insumo-produto é usado para estimar a quantidade de recursos naturais que a organização utiliza para produzir seus bens ou serviços e o nível de poluentes gerado.	Trucost PLC



## A MRN acredita que investir em sustentabilidade dá resultado. Porque as boas sementes geram bons frutos.

A Mineração Rio do Norte trabalha para que a esperança das pessoas se renove, assim como há 35 anos vem renovando o seu compromisso com a região oeste do Pará. Investir nas pessoas de forma sustentável é como regar o futuro. Isso significa mais educação, cultura, saúde, meio ambiente e desenvolvimento social.

Essas são as sementes que estamos deixando pelo caminho. Assim, encerramos mais um ano de bons resultados e nos preparamos para recomeçar, acreditando que minerar de forma sustentável é possível.

Feliz Ano Novo. Feliz Vida Nova.

**MRN** Mineração  
Rio do Norte

Desenvolvimento e respeito ao homem e à natureza

# NEXT

OBSERVATÓRIO DE TENDÊNCIAS  
EM SUSTENTABILIDADE

PARA SABER ANTES  
O QUE VEM DEPOIS

SE VOCÊ QUER SABER AS TENDÊNCIAS DE SUSTENTABILIDADE  
QUE VÃO IMPACTAR O SEU NEGÓCIO, CONTRATE O **NEXT**:

[CONTATO@IDEIASUSTENTAVEL.COM.BR](mailto:CONTATO@IDEIASUSTENTAVEL.COM.BR)

(11) 5579.8012

**ideia**  
SUSTENTÁVEL