



# SUSTENTABILIDADE TRANSVERSAL

A sustentabilidade está cada vez mais presente na sociedade, na mídia, na gestão pública, na educação (da básica à executiva) e, claro, no crescimento das empresas que têm visão de futuro. Complexa e multifacetada, perpassando diversas áreas, ela está sendo tratada de forma integral como deveria?

Nesta edição, a seção Gestão Responsável aborda os desafios da inclusão da sustentabilidade, de forma transversal, nas soluções educacionais oferecidas às empresas parceiras.



Em um desses vídeos virais que circulam pela internet, vemos uma criança caminhando ao sol. Bem pequena, ela dá os passos incertos de quem acabou de aprender a andar e descobriu várias coisas sobre a vida. Uma delas é que existe uma sombra junto aos seus pés. Mas ela tem medo da sombra, tenta fugir e chora. Surge a voz da mãe, tentando explicar para a criança que a sombra é algo que todos temos, quando expostos ao sol.

Assim como os corpos debaixo da luz, as empresas também geram uma “sombra”: os impactos causados por suas atividades (sejam sociais, ambientais ou econômicos e, na maior parte das vezes, os três juntos). As sombras tendem a ficar mais fortes e aparentes na medida em que o sol brilha (ou os holofotes da mídia e os olhos da sociedade se voltam para a situação). As empresas têm medo de sua sombra? Talvez sim, se não souberem lidar com ela, neutralizando seus impactos, ou os tornando positivos, nas diversas esferas em que são causados.

Ao longo do seu desenvolvimento, algumas empresas podem precisar de ajuda externa para entender esse fenômeno e como conviver com ele – e, assim, crescerem sem medo da perseguição da própria sombra. É nesse processo que começam a entender e trabalhar com conceitos como o da gestão responsável.

### **CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL DAS EMPRESAS**

Em meados da década de 2000, a Fundação Dom Cabral começou a pesquisar, junto aos empresários, participantes de seus programas em parceria, o porquê de algumas organizações apresentarem melhor desempenho que outras e o que sustentava esse crescimento. Como conta o professor Fabian Salum, Gerente Coordenador da Parceria para o Crescimento Sustentável – PCS: “Identificamos algumas respostas que serviram de *input* para a formatação de uma nova abordagem, um novo ponto de vista: como buscar, de um lado, o crescimento econômico-financeiro e, do outro, a sustentabilidade

de, a ética e a responsabilidade social em minhas relações com os *stakeholders* e com a cadeia produtiva, na minha atuação como organização e empregadora? Como encontrar o equilíbrio entre essas duas vertentes?”. Foram, então, criados programas e metodologias que visam colocar, lado a lado, o crescimento econômico das empresas e o desenvolvimento sustentável da sociedade.

A PCS é uma dessas propostas que a FDC criou para auxiliar as organizações que querem crescer de forma sustentável, gerenciando, além de seus resultados econômicos e financeiros, seus impactos sociais, ambientais e culturais.

Para garantir um crescimento sustentável, as empresas precisam entender como a sustentabilidade deve ser incorporada ao seu planejamento, à sua estratégia, aos seus processos produtivos e às suas análises de competitividade. No entanto, o conceito dificilmente é contemplado de forma integral e transversal, seja nos programas de educação executiva ou nos projetos de crescimento das empresas.

“O fato de termos a sustentabilidade em alguns aspectos dos nossos programas não garante que o tema seja totalmente integrado aos projetos estratégicos das empresas participantes. Começamos a perceber que o processo era um pouco mais longo: as empresas precisavam entender melhor a questão, se sensibilizar sobre sua importância, crescer como organizações, com a ajuda das parcerias, para depois incluírem a sustentabilidade”, conta Maria Raquel Grassi, Gerente de projetos da FDC.

O professor Vincent Dubois, que trabalha com os temas de Estratégia e Mercado B2B, também explica a dificuldade de integrar a sustentabilidade ao raciocínio desenvolvido junto às empresas: “Em primeiro lugar, nós (professores da área de estratégia) temos pouco conhecimento sobre a dinâmica da sustentabilidade e seus desafios. Assim, também são alguns empresários – não conseguem enxergar o desenvolvimento sustentável no centro da estratégia da empresa e acabam posicionando o assunto na periferia, em ações de filantropia ou meramente ambientais. Tínhamos ainda outra dificuldade, com as ferramentas disponíveis, para trazer o raciocínio da sustentabilidade para dentro do planejamento estratégico dos nossos clientes.”

Se, de um lado, temos a dificuldade de alguns professores de incluir a sustentabilidade em suas aulas e metodologias, de outro, existe um desejo

de maior compreensão do tema, que vem se tornando pauta fundamental em vários setores da economia e da sociedade. Ronaldo Ramos, professor na área de Governança, considera fundamental ampliar essa discussão: “Entender a sustentabilidade como conceito amplo e interdisciplinar, como ela permeia os processos produtivos, a engenharia básica e suas dimensões sociais, ambientais, econômicas e educacionais é um anseio do grupo de professores.”

O alinhamento do conteúdo dos programas de educação executiva com o Planejamento Estratégico da Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral confirma que o tema deve ser tratado de forma transversal e efetiva. Para ajudar os professores a atender essa demanda, a Gerência de Professores da FDC desenvolveu um trabalho de conscientização e alinhamento sobre a sustentabilidade dentro das diversas áreas do ensino da gestão. Com a ajuda do Núcleo de Sustentabilidade, foram produzidos seis artigos sobre a aderência do tema às áreas de Estratégia, Finanças, Pessoas, Marketing, Processos e Projetos e Inovação e Empreendedorismo.

O primeiro artigo, sobre Estratégia, foi enviado a 170 professores que atuam nessa área. Em seguida, eles foram convidados a responder um questionário para avaliar a eficácia do projeto: 83% (60 professores) afirmaram que as informações do artigo contribuiriam para a inserção do tema em suas atuações (veja alguns exemplos dessa contribuição na **página 71**). Os demais artigos estão sendo enviados aos professores de cada área e o projeto se estende ao longo de 2016.

**O CASE PCS** A Parceria para o Crescimento Sustentável – PCS é um dos programas da Fundação Dom Cabral que propõe a sustentabilidade como estratégia de crescimento e competitividade para as empresas. No entanto, a metodologia nele utilizada ainda não tinha conseguido posicionar os conceitos da sustentabilidade de forma mais transversal e integral.

Já na primeira versão do Planejamento Estratégico de Sustentabilidade da FDC, em 2014, foi proposto um trabalho de revisão da metodologia da PCS, de forma a trazer de volta a sustentabilidade para o centro da criação de estratégias de crescimento para as empresas.



## A SUSTENTABILIDADE DEVE SER INCORPORADA AO PLANEJAMENTO, À ESTRATÉGIA, AOS PROCESSOS PRODUTIVOS E ÀS ANÁLISES DE COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

O trabalho da parceria começa com uma fase investigativa, construindo diagnósticos de como a empresa está posicionada nos aspectos: mercado, finanças, sustentabilidade, desenvolvimento organizacional e maturidade em tecnologia da informação. De acordo com o perfil da organização, também podem ser realizados dois outros diagnósticos: Riscos em Assimetrias Estratégicas e Análise de Riscos em Cenários Futuros (também conhecido como Monte Carlo). Essa fase é construída por especialistas em conjunto com os dirigentes da empresa associada.

A partir da análise dos diagnósticos e da identificação dos pontos críticos da organização, é desenvolvido o Planejamento Estratégico para o Crescimento – PEC, elaborado pela equipe da PCS juntamente com a empresa associada. Na fase analítica do PEC são feitas as opções estratégicas, seguidas da execução da estratégia de crescimento, na qual os projetos são definidos. O planejamento tem o objetivo de selecionar a melhor estratégia para o crescimento da organiza-

ção, apontando o caminho que deverá ser trilhado para chegar lá.

Durante a execução dos projetos, a empresa conta com o acompanhamento de *sponsors* – professores, gestores e executivos com ampla experiência em diversos setores da economia – que contribuem para validar as estratégias e fornecem aporte referencial conceitual e prático. Um deles realiza as Reuniões de Avaliação de Resultados – RAR – com foco nos pilares econômico-financeiro, operacional e de sustentabilidade, trabalhando na busca contínua dos objetivos de curto prazo e pela manutenção dos projetos de crescimento de longo prazo.

Para Cláudio Boechat, professor associado da Fundação Dom Cabral, convidado a liderar o projeto de transversalizar a sustentabilidade na metodologia PCS, o conceito de crescimento sustentável é bastante amplo e deveria perpassar os conteúdos de ponta a ponta. “Ao se fazer os diagnósticos da empresa, o conteúdo e as análises já deveriam ter um arcabouço da sustentabilidade em todos eles. Deveria ser um elemento incorporado nos modelos e não um conteúdo à parte. Separada, a sustentabilidade, quando aparecer, estará num bloco que pode ser isolado ou estar em desacordo com os outros. Aí acabará sendo naturalmente desprezado na etapa seguinte, pois pode aparecer como custo, uma despesa extra e em desacordo, por exemplo, com projetos de redução de custos.”

A metodologia escolhida pelo professor para o estudo de inserção da sustentabilidade na PCS foi o *Design Thinking*, abordagem criativa de problemas e possíveis soluções, focados na compreensão da situação, a partir do ponto de vista

## AS ESCOLAS DE NEGÓCIOS TAMBÉM PRECISAM TOMAR CONSCIÊNCIA DO PAPEL DE LIDERANÇA QUE TÊM NESSE CENÁRIO

do consumidor, usuário e/ou cliente, na colaboração e na experimentação. “Escolhemos o *Design Thinking* por ser uma ferramenta atual, moderna, que quebra paradigmas. Essa solução trabalha de forma criativa o desafio, junto com os professores que vivenciam o dia a dia do programa”, explica Boechat. A ideia era que não houvesse críticas e soluções prontas para os desafios observados na PCS e que todos ajudassem na localização dos *gaps*, na formulação dos problemas e na criação de soluções.

Os debates durante os workshops de reformulação da metodologia abordaram uma questão importante – por mais que fosse observada no momento de diagnóstico da empresa, a sustentabilidade não estava sendo contemplada de forma integral e efetiva no planejamento estratégico de crescimento da organização. Isso podia ser observado quando algumas das oportunidades de crescimento ligadas à sustentabilidade eram mais bem exploradas.

Por exemplo:

- Se uma fabricante de produtos alimentícios conseguisse elaborar um plano de aproveitamento de seus recursos naturais, muito importantes para o seu processo produtivo, poderia não apenas economizar em recursos como água e energia, mas também planejar seu crescimento e futuro de acordo com a realidade desses recursos, cada vez mais caros e escassos.

- Uma escola de ensino fundamental e médio poderia encontrar uma grande oportunidade de diferenciação no mercado da educação se incluísse temas e desafios da sustentabilidade em seu conteúdo didático, além de promover o tema dentro da própria gestão.

**PENSANDO NO FUTURO** O primeiro projeto a ser implantado, após a revisão da metodologia PCS, é para o Laboratório Sabin. Segundo Vincent Dubois, responsável pelo projeto, a empresa está na Parceria desde o início e tem uma maturidade gerencial bem estruturada. Nesse primeiro ciclo, a proposta é de evolução: trabalhar uma ferramenta de sustentabilidade, que sempre foi uma bandeira da empresa.

“Levantamos quais eram os desafios da sustentabilidade para o laboratório e seus *stakeholders* e os integramos na análise de cenários e construção de um mapa de materialidade. A receptividade foi muito boa, pois é uma organização curiosa, disposta a experimentar, testar e construir conhecimento. Eles têm esse brilho nos olhos e já estão planejando a evolução do modelo de negócio, para posicionar a sustentabilidade no coração da estratégia” – explica Dubois.

Cada vez mais, empresas como o Laboratório Sabin estão despertando para a importância de trabalhar o crescimento de forma sustentável e demandando planejamentos estratégicos que considerem esse fator. Segundo Ronaldo Ramos, *sponsor* de empresas da PCS, “há uma demanda cada vez mais intensa e inteligente por parte não apenas dos clientes, mas de todos os *stakeholders* ligados direta ou indiretamente ao projeto de crescimento de uma empresa. Cada vez mais, executivos deverão nortear suas ações pensando como seres humanos e habitantes do planeta, preocupar-se com a redistribuição de renda, produtividade e perenidade da qualidade de vida própria e da sociedade em que exercem influência”.

Já Eduardo Vêras, professor associado da FDC, acrescenta que a melhoria da visão em relação à sustentabilidade muitas vezes está relacionada a um projeto de sucessão e a importância dada às futuras gerações: “As empresas, especialmente as que ainda são familiares, pensam que precisam entregar esse patrimônio inteiro para a próxima geração. Para isso, precisam cuidar de seus ativos e passivos, de suas cadeias de valor, do seu entorno e da preservação de seus recursos naturais. Algumas estão mais travadas no fator presente, enquanto a sustentabilidade tem um fator de futuro. Por isso, precisamos trabalhar em inovação com sustentabilidade.”

O crescimento sustentável é um desafio para todos e não apenas para as organizações que que-

rem crescer de forma responsável. A sociedade se interessa cada vez mais por isso, colocando seus holofotes em cima de questões que devem afetar no longo prazo (ou nem tanto) sua própria sobrevivência. As escolas de negócios também precisam tomar consciência do papel de liderança que têm nesse cenário. E criar, desenvolver, redesenhar programas que abordem o tema em todas as suas vertentes e variáveis, integrando-os a todos os aspectos da gestão. Programas que estejam em sintonia com os rumos sustentáveis do futuro.

## COLABORARAM NESTE ARTIGO

**LUÍSA RENNÓ** é comunicóloga e redatora, responsável pela condução das entrevistas e edição do conteúdo.

**CLÁUDIO BOECHAT** é professor associado da Fundação Dom Cabral.

**FABIAN SALUM** é professor da Fundação Dom Cabral nas áreas de Estratégia e Inovação.

**MARIA RAQUEL GRASSI** é gerente de projetos da Fundação Dom Cabral.

**IZABELA MELLO** é especialista em Sustentabilidade e Inclusão Social na Fundação Dom Cabral.

## Sustentabilidade e estratégia

Em pesquisa realizada com professores da área de Estratégia, foram coletados alguns exemplos sobre a importância da sustentabilidade para as empresas e participantes dos diversos programas da FDC.

### **Sobre a inserção do tema na atuação do professor de Estratégia:**

“Citei o ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial como um tema muito importante para a estratégia das empresas que têm ações na Bolsa.”

### **Sobre a demanda de clientes para a inclusão do tema no conteúdo da disciplina:**

- 40% responderam SIM (há demanda) e 60% responderam que NÃO

“A sustentabilidade tem sido um tema recorrente para as empresas na elaboração do Planejamento Estratégico.”

“Acredito que a demanda ainda é muito incipiente frente à importância do tema.”

“As demandas são principalmente por questões legais e práticas sustentáveis.”

“Em alguns casos, percebe-se que os dilemas da sustentabilidade estão presentes na escolha estratégica da empresa e naturalmente vêm à tona nas discussões. Ainda não percebo, entretanto, um questionamento proativo nosso junto às empresas. Creio que podemos avançar nesse aspecto.”

“Inclusão do tema na descrição dos valores e considerações sobre sustentabilidade nas discussões estratégicas.”

### **Sobre o conhecimento de casos em que empresas perderam competitividade por não considerarem temas sociais/ambientais em suas operações:**

- 55% responderam SIM (têm conhecimento) e 45% responderam que NÃO

“São conhecidos muitos casos empresariais com problemas referentes ao não cumprimento de padrões mínimos de sustentabilidade.”

“Sim, na minha pesquisa de mestrado, visitei 150 empresas a respeito de RSE e ambiental. Dois setores produtivos que mais me chamaram a atenção foram oficinas mecânicas e funilarias, que perderam contratos com as grandes seguradoras de veículos por não cumprirem os requisitos ambientais.”

“Uma empresa de troca de óleo que perdeu clientes para a concorrente, que anunciava que tratava os resíduos e a água.”