

Pilar estratégico

ESTUDO TRAÇA AS TENDÊNCIAS PARA O MUNDO CORPORATIVO PÓS-PANDEMIA E COLOCA A SUSTENTABILIDADE NO CENTRO DAS DISCUSSÕES



Toda a sociedade, de uma hora para outra, se viu diante das incertezas e diversos desafios trazidos pela pandemia da Covid-19. Os empresários, responsáveis pela fomentação dos negócios no mercado, geração de renda, entre outros fatores, precisaram agir rapidamente, buscando adaptações assertivas, condutas mais resilientes e atenção com as exigências sanitárias e de saúde junto aos seus trabalhadores. Para dar um panorama de como o setor empresarial enfrentou esse processo e as lições aprendidas, a WayCarbon e a Fundação Dom Cabral (FDC) lançaram um estudo que envolveu pesquisadores acadêmicos e mais de 100 líderes de grandes empresas, como AES Tietê, Ecorodovias, MRV, Natura e Tigre. Chamado de a "Era da Resiliência: A pandemia como laboratório corporativo", o documento avalia o impacto da pandemia para os negócios, evidencia as potenciais transformações estruturais dessa nova etapa e aponta as principais recomendações para os negócios.

Heiko Spitzeck, diretor do Núcleo de Sustentabilidade da FDC e responsável pelo estudo, informa que o professor da FDC, Paulo Vicente, os inspirou muito nesse trabalho: "o mantra dos últimos anos foi performance. Agora, o mantra é resiliência, portanto este estudo buscou entender exatamente como a sustentabilidade nas organizações se torna um dos principais pilares de resiliência no mundo corporativo", salienta.

"SOB O MANTRA DA RESILIÊNCIA, BUSCAMOS ENTENDER OS DESAFIOS QUE A PANDEMIA IMPÔS ÀS ORGANIZAÇÕES"

Heiko Spitzeck



Foto: FDC/divulgação

Confira as principais conclusões do estudo e seus reflexos no mercado corporativo:

- **LIQUEFAÇÃO DAS FRONTEIRAS ORGANIZACIONAIS:**

as empresas estão substituindo uma visão cartesiana dos limites físicos de uma organização por uma visão mais fluída e ampliada das responsabilidades e do território de atuação. Com isso, há uma transformação das redes corporativas, dos relacionamentos com os *stakeholders* e das informações que compõem sua base de conhecimento.

- A **Ecorodovias**, em parceria com outras empresas do setor, implementou o pagamento via aproximação e a distribuição de *tags*, pelas quais os caminhoneiros não pagam nem instalação, nem mensalidades durante os primeiros 12 meses, mitigando o risco de contaminação pelo contato com o dinheiro físico, além de promover campanhas de vacina contra a gripe, distribuir kits de higiene e instalar postos de saúde para pronto-atendimento. "Somos parceiros cuidando da logística, prestando um serviço essencial para o Brasil. Só no momento de

novas concessões somos concorrentes, depois viramos parceiros", pontua Marcelo Guidotti, CEO da Ecorodovias.

- **AMPLIAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE SUCESSO:**

essa transformação sinaliza que a avaliação dos resultados corporativos e o conceito de sucesso de um negócio se ampliam e tomam uma nova forma. Trata, então, da incorporação de aspectos não financeiros aos critérios de resultado, repensando, com isso, a maneira como os negócios são avaliados.

- No começo da pandemia, a **Ambev** criou o *Squad* do Bem, que contou com 80 pessoas de diversas áreas para sugerir ações de apoio à sociedade. Como resultado, a companhia se juntou a outros nomes do mercado para construir 100 novos leitos no Hospital do M'Boi Mirim, em São Paulo, e integrar a campanha #ApoieUmRestaurante, além de produzir álcool em gel e *faceshield* em suas fábricas. "Saímos fortalecidos pelo reconhecimento de que implementamos ações capazes de ajudar a sociedade", avalia Carla Crippa, VP de Assuntos Corporativos da empresa.

ECONOMIA VERDE

• A DOMINÂNCIA DA VERDADE

ORGANIZACIONAL: para que as empresas consigam navegar pelas incertezas utilizando os elementos dinâmicos desse novo contexto, parece fundamental que as transformações estruturais de liquefação das fronteiras organizacionais e a ampliação dos critérios de sucesso estejam internalizados no propósito e na cultura organizacional.

- Nos últimos cinco anos, a **MRV** vem investindo na digitalização dos negócios e, em 2019, criou um *lab* para fortalecer a cultura de inovação

entre os colaboradores. Com a pandemia, engajou cerca de 100 profissionais para expandir sua existente plataforma de vendas digital na jornada virtual de compra de um imóvel, além de fomentar o *app* "Mão na Roda", que estimula a conexão entre moradores para a troca de produtos ou serviços, e a Escola de Síndicos, um canal no YouTube para apoiar a capacitação em gestão de condomínios e administração predial, garantindo a segurança das operações por meio de inovação e tecnologia. "A companhia como um todo, execu-

tivos e colaboradores, amadureceram e entenderam a importância da empresa para a sociedade", afirma Eduardo Fischer, CEO da MRV.

De acordo com Henrique Pereira, diretor de consultoria da WayCarbon, certamente novos desafios surgirão no mundo pós-pandemia, mas as mudanças já observadas em muitas empresas apontam para um caminho promissor.

"A crise atual pode ser o ponto de partida para uma sociedade mais comprometida com as questões ambientais, sociais e de governança", explica o executivo.



“A CRISE ATUAL PODE SER O PONTO DE PARTIDA EM PROL DE UM CAMINHO MAIS PROMISSOR PARA AS EMPRESAS”

Henrique Pereira



Foto: WayCarbon/Divulgação

NÚMEROS APONTADOS PELO ESTUDO:

- A busca pela multidisciplinaridade de olhares na solução de problemas pautou a composição dos comitês de crise instaurados na pandemia. As áreas mais representadas foram a financeira e recursos humanos, seguidas pelos departamentos de operação, jurídico e sustentabilidade/área social. Em mais de 50% dos comitês, foram identificados a representação direta dos colaboradores (RH) e o olhar de outros *stakeholders* (área de sustentabilidade).
- A percepção dos respondentes sobre a agilidade e a qualidade da comunicação interna foi de uma melhora de 50% durante a crise, assim como o acesso às lideranças, que conseguiram deixar as prioridades estratégicas mais claras em até 30% dos casos.
- 55% das empresas consultadas disponibilizaram competências para apoiar a sociedade durante a pandemia. Já 31% disponibilizaram sua rede ou capacidade logística já existentes, mesmo percentual das que disponibilizaram infraestruturas organizacionais e 48% o tempo de seus funcionários.
- A cultura digital das empresas foi eleita como um dos princi-

pais diferenciais competitivos na crise, garantindo a continuidade operacional do negócio para 82% dos respondentes, assim como as boas relações com fornecedores e clientes - 67% e 58%, respectivamente.

- Mais de 50% dos respondentes esperam melhorias na reputação da empresa e na confiança dos colaboradores. Há, também, expectativa de ganhos na confiança dos clientes, no relacionamento com a comunidade e na confiança com os fornecedores - 44%, 41% e 31%, respectivamente.

RECOMENDAÇÕES:

Diante das lições aprendidas e compartilhadas, quatro recomendações estratégicas são feitas para as lideranças, de modo que os negócios sejam conduzidos à maior resiliência e geração de valor na nova Era iniciada em 2020:

- **REPENSE A FRONTEIRA DO SEU ECOSISTEMA DE NEGÓCIOS E A REDE DE STAKEHOLDERS RELEVANTES PARA SUA ORGANIZAÇÃO:** atenção aos desafios coletivos, nacionais e internacionais, bem como às formas como vêm sendo endereçados fora de sua fronteira organizacional e identifique como traba-

lhar com parceiros estratégicos de negócio para gerar valor.

- **IDENTIFIQUE OS ELEMENTOS CORE DO SEU MODELO DE NEGÓCIO E SAIBA COMO UTILIZAR SUA CAPACIDADE ESTRATÉGICA E ESTRUTURA CORPORATIVA PARA GERAR VALOR:** identifique o que sua organização sabe fazer muito bem e os elementos essenciais do modelo de negócio para fortalecer a agenda de inovação, testando conceitos e realizando experimentos para a solução de desafios imediatos e futuros.
- **REVISITE SUAS MÉTRICAS DE RESULTADO:** vincule o sucesso da sua empresa com melhorias de desempenho em aspectos ambientais, sociais e de governança a partir da definição de metas e KPIs.
- **REVISITE O PROPÓSITO DA EMPRESA E IMPLEMENTE UMA CULTURA DE TRANSPARÊNCIA E ADAPTAÇÃO:** utilize o exemplo das lideranças para integrar uma visão ampliada de solução de problemas à cultura organizacional, criando condições para conectar as ações e soluções à estratégia, visão e propósito do negócio. ■ [S.J.]
Acesse o estudo completo no QR Code:

