Correção de **rota urgente**

CONFORME ESTUDO ACCENTURE, AS EMPRESAS TOMAM MEDIDAS IMPORTANTES PARA TORNAR-SE MAIS SUSTENTÁVEIS, MAS, EM GERAL, SÃO INCREMENTAIS E NÃO ADIANTAM; POUCAS IMPLANTAM UMA INICIATIVA RADICAL E REALMENTE CAPAZ DE RESULTAR EM MUDANÇAS MARCANTES

Quem já usou uma bússola sabe que confundir o norte geográfico com o norte magnético pode significar perda de rumo. Para muitas empresas que se esforçam para se tornar mais sustentáveis, direcionar-se para o norte magnético –implementando mudanças para que sejam mais "verdes" e socialmente mais responsáveis– parece ser o trajeto óbvio. Pode ser bem melhor do que o procedimento-padrão, mas está longe de ser o bastante.

Existe um abismo entre as orientações científicas sobre o que precisa ser feito para garantir a sustentabilidade das pessoas, do planeta e dos lucros (o que nós chamamos de "norte verdadeiro") e o que grande parte das organizações considera como avanço. Segundo quase todas as formas objetivas de aferir a sustentabilidade, a maioria se encaminhou pela via errada. Mas talvez o mais preocupante seja que muitas não conhecem o norte verdadeiro e, portanto, não sabem que é possível lucrar com a incorporação dessa abordagem ao modelo de negócio.

Algumas poucas empresas adotam uma visão diferente, contudo. Conscientes das limitações das mudanças incrementais

O estudo é de Peter Lacy, que comanda os serviços de sustentabilidade da firma de consultoria empresarial Accenture para a região Ásia-Pacífico.

Utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.

(e do fato de que existe uma oportunidade real de negócios), desbravam um caminho próprio. Trata-se tanto de inovadores pequenos porém ágeis que atuam nos mercados emergentes como de empresas estabelecidas em economias desenvolvidas. Em comum, ambos começam a atender a dois critérios essenciais para a busca do norte verdadeiro: a promoção das mudanças exigidas e a criação de vantagem competitiva. Nenhuma organização pode reivindicar o título criado por John Elkington de "zeronauta", ou seja, empresa que lucra e, ao mesmo tempo, reduz os impactos ambientais, sociais e econômicos a zero (ou chega a índices positivos). Mas algumas reconhecem que isso é necessário e estabeleceram metas ambiciosas.

NOVOS MODOS DE PENSAR

A busca do norte verdadeiro, como nossos estudos revelam por meio das empresas de exceção, requer cinco novas maneiras de pensar a inovação para a sustentabilidade:

1 Dissociar crescimento e uso de recursos naturais. Empresas no rumo certo estão repensando os modelos de negócio como sistemas de circuito fechado que eliminam perdas da cadeia de valor. Embora poucas tenham transformado seus modelos de negócio dessa maneira, algumas implementam inovações tecnológicas que preservam os recursos e reduzem os resíduos. Alguns pioneiros adotam o conceito cradle to cradle *[veja* ***HSM Management*** *nº 94]*, um meio de passar de um modelo de operação baseado em produto para outro baseado em serviço, atraindo o consumidor para uma relação direta com a empresa.

2 Envolver vários participantes. A sustentabilidade rumo ao norte verdadeiro exige parcerias com várias frentes. Para apoiar mudanças efetivas a ponto de permitir uma convergência multissetorial (na qual os interesses de desenvolvimento e de negócios se fundem, tanto horizontal como verticalmente), os acordos devem ultrapassar os padrões tradicionais. A proposta exige uma reviravolta na forma de gerir as estruturas, sem falar no árduo equilíbrio entre colaboração e competição. Mas a noção de trabalho em conjunto ganha força: a pesquisa mostrou que, entre 2007 e 2010, o número de empresas envolvidas em parcerias multilaterais aumentou quase 50% (e 78% dos CEOs ouvidos declararam-se comprometidos com as iniciativas).

3 Redefinir as relações com os stakeholders. Contentar os investidores e, ao mesmo tempo, procurar resultados sustentáveis que precisam de anos para se concretizar pode desafiar a mentalidade predominante, mas quem ruma para o norte verdadeiro enfrenta o desafio com novas definições de valor. Isso pode incluir a adesão a iniciativas voltadas para um estilo de vida mais sustentável. Um exemplo é o site Positive Luxury, que reúne dados sobre produtos e serviços ambiental e socialmente coerentes e lhes atribui um respeitado "selo de aprovação". Outro é a Carrotmob, organização sem fins lucrativos que troca seu apoio por melhorias verdes que os próprios ativistas apontam como necessárias nas empresas. Vale dizer que já vêm surgindo novas métricas para aferir valores e impactos.

4 Formar alianças políticas. A mudança transformadora exige escala, o que, por sua vez, demanda a cooperação de quem toma as decisões. Com nossos estudos, ficou claro que os líderes rumo ao norte verdadeiro não se opõem sistematicamente às regulamentações, em especial quando as medidas envolvem a participação dos stakeholders e ajudam a criar condições igualitárias de concorrência para a inovação.

Um exemplo de aliança é a Extractive Industries Transparency Initiative, que reúne governos, indivíduos, companhias petrolíferas e de mineração e investidores para discutir como transferir ganhos da extração de recursos naturais às populações. Seu pedido para que empresas e governos mostrem as contas representa um sinal de que os signatários da iniciativa (37 países

SINOPSE

- **Na Holanda, a Dow Chemical atuou em colaboração com o governo e companhias de serviços de água para reaproveitar mais de 9,4 milhões de litros de água que até então eram lançados no mar do Norte. Essa reutilização de águas residuais reduziu em 65% o consumo de energia na fábrica da empresa, o que equivale a uma queda de 5 mil toneladas nas emissões de gás carbônico em um ano.**
- **Esse é um exemplo de medida que as organizações deveriam adotar na área de sustentabilidade, mas a maioria não o faz, limitando-se a alterações incrementais. Suas principais características são transformar o norte estratégico da empresa, investir em parcerias, envolver todos os participantes e modificar a relação com os stakeholders.**
- **Vários casos reais, ainda que sejam exceções, comprovam que isso é possível, vindos tanto de empresas já notáveis por práticas sustentáveis, como Natura, Unilever, Timberland, Novozymes e Patagonia, quanto de algumas menos conhecidas, como a norte-americana Hycrete, que trabalha com concreto, e a chinesa Esquel, fabricante de tecidos.**

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.

O VERDADEIRO GAP

Muitas empresas divulgam a quantidade de CO_2 que liberam e tomam medidas para reduzir os índices, informam sobre o impacto ambiental e social de seus produtos e incluem indicadores de sustentabilidade nas discussões com investidores. Elas se concentram em comemorar ganhos marginais, em vez de reconhecer que o progresso real exige medidas mais radicais. As organizações com baixos índices de emissão de CO_2 podem alegar progressos na busca da sustentabilidade, mas, se integram uma rede de consumidores, fornecedores e infraestrutura que agride o ambiente, não estão criando sistemas sustentáveis.

Sabemos que não se trata de desinteresse. Constantemente são realizadas pesquisas para medir isso, pela Accenture e também pela United Nations Global Compact (UNCG), instituição da Organização das Nações Unidas (ONU) que tem o objetivo de incentivar companhias do mundo inteiro a adotar práticas sustentáveis. Há pouco tempo, uma dessas pesquisas, feita pela Accenture em parceria com a UNCG com executivos de 800 empresas de quase cem países em mais de 25 setores, mostrou o seguinte: a imensa maioria dos gestores define a sustentabilidade como "importante" ou "muito importante" – 93% da amostra total, chegando a 98% na região Ásia-Pacífico. Mais de 70% controlam o impacto de suas atividades no que se refere a emissões de carbono, uso da água e desenvolvimento econômico e de saúde das populações próximas às unidades de produção. Cerca de 60% treinam gestores para incorporar a sustentabilidade na estratégia e nas operações.

Esses esforços, porém, não atingem escala em velocidade suficiente para fazer diferença. Quando o Ceres, organismo sem fins lucrativos sediado em Boston, EUA, avaliou como 600 companhias norte-americanas estavam adaptando o código de conduta ambiental ao uso sustentável dos recursos, constatou que os progressos eram raros. Se a avaliação se detiver em setores específicos, os resultados são ainda mais desanimadores: no caso dos transportes, hoje responsáveis por 15% das emissões de CO_2, a projeção é de alta de 40% até 2030.

Preferir o norte magnético ao norte verdadeiro até faz sentido; afinal, lidar com as consequências da recessão pode ser prioridade para muitas empresas, sobretudo na Europa e na América do Norte, e, nos mercados emergentes, o estímulo do crescimento econômico em busca de vantagens competitivas às vezes supera as preocupações com a sustentabilidade.

O problema é que, como se sabe, a sustentabilidade envolve também o desenvolvimento social e econômico, e a pobreza e a desigualdade se mantêm ou até aumentam – e são globalizadas. Na questão verde, todos também são afetados: o Living Planet Index, calculado pelo World Wildlife Fund, mostra que, entre 1970 e 2008, a biodiversidade do planeta caiu 28% e, nas áreas tropicais, onde estão os ecossistemas mais ricos, a queda foi de 61%. A opção pelo incremental custará caro um dia.

e mais de 70 empresas) estão comprometidos com a boa governança.

5 Promover a mudança por meio de uma nova liderança. A sustentabilidade verdadeira deve ser um esforço coletivo e requer liderança. As empresas e seus gestores têm de encontrar maneiras de envolver todas as camadas, incluindo os stakeholders. Para isso, é preciso contar com capacidades organizacionais e individuais inéditas, conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de impulsionar a inovação e um envolvimento voltado para a manutenção da sustentabilidade e a geração de resultados reais.

CASOS INSPIRADORES

Relacionamos a seguir uma série de empresas dignas de ser acompanhadas pelos gestores da área de sustentabilidade, pois conseguiram fazer a tão difícil mudança de mentalidade.

• **Hycrete.** Essa divisão da Broadview Technologies, de Nova Jersey, EUA, fabrica concreto com impermeabilizantes que tornam o produto menos passível de corrosão, novidade capaz de ampliar a vida útil das construções.

• **Ecolab.** Também dos EUA, sediada em Minnesota, essa empresa oferece soluções de processamento de alimentos e produtos de limpeza fabricadas com softwares e componentes químicos que permitem aos consumidores usar menos água e energia.

• **Esquel.** Da China, essa fabricante de tecidos utiliza, em parceria com a empresa dinamarquesa de inovação em biotecnologia Novozymes, enzimas naturais para reduzir o uso de água e as emissões de gás carbônico (CO_2).

• **Trina Solar.** Essa californiana atribui sua liderança mundial no fornecimento de painéis de energia solar a um modelo de negócio verticalmente integrado que, além de manter custos baixos, emprega menos recursos.

• **Timberland.** Já bastante conhecida por suas iniciativas verdes, a fabricante de calçados norte-americana com sede em New Hampshire se preocupa em "projetar para desmanchar", no conceito cradle to cradle. Ou seja, quem compra as botas Earthkeepers (com solas feitas de pneus reciclados) pode devolvê-las no final da vida útil. A maioria das partes é reutilizada em sapatos novos.

• **Patagonia.** A marca de roupas esportivas sediada na Califórnia, EUA,

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.

deu um passo além: sua iniciativa "Common Threads" (fios comuns) estimula os consumidores a comprar menos produtos seus, famosos pela durabilidade –desafiando a máxima de crescer aumentando o consumo. Além de oferecer consertos, a empresa incentiva a reutilização ou revenda dos itens em desuso, por doação ou venda (tem um acordo com o eBay).

• **T-Systems.** Na Alemanha, essa filial da Deutsche Telekom voltada para as tecnologias da informação e comunicação uniu-se ao município de Friedrichshafen e à empresa suíça ABB para financiar os testes e a implementação de tecnologias mais verdes, posicionando-se como eixo de uma cadeia de valor renovável.

• **Thanksgiving Coffee.** A empresa californiana produtora de café orgânico afirma ser a primeira em seu segmento a transportar os grãos em barcos movidos a energia eólica.

• **Puma.** Em 2011, a fabricante alemã de artigos esportivos foi a primeira a publicar um balanço ambiental completo, alocando valor financeiro para o impacto das atividades no âmbito dos resultados social e ambiental.

• **Tata Group.** Na Índia, esse diversificado grupo empresarial transformou as necessidades dos consumidores de baixa renda em ponto de partida. Um processo chamado "inovação frugal" avalia todo o ciclo de um produto e seu modelo de negócio. A Tata Consultancy Services e a Tata Chemicals, por exemplo, desenvolveram um filtro portátil que aproveita os resíduos da casca de arroz para purificar a água.

• **Dow Chemical.** A subsidiária holandesa da multinacional norte-americana investiu, em colaboração com o governo e as distribuidoras de água locais, no reaproveitamento de mais de 9,4 milhões de litros de água doméstica, até então lançados no mar do Norte. A reutilização de águas residuais no lugar do uso da água do mar (que precisa passar por dessalinização) reduziu em 65% o consumo de energia na fábrica da empresa, o que equivale a uma queda de 5 mil toneladas nas emissões de CO_2 em um ano.

• **Unilever.** A corporação anglo-holandesa, comandada por Paul Polman, pede a colaboração dos consumidores, funcionários e fornecedores para, em um esforço de uma década, duplicar a operação, mas reduzir o impacto ambiental pela metade.

• **Natura.** A companhia brasileira já envolveu mais de 1 milhão de consultoras em uma rede de desenvolvimento de produtos sustentáveis.

É importante reconhecer que esses inovadores estão engatinhando no rumo certo e, se muitos têm boas estratégias, boa parte deles apresenta ainda uma execução frágil. Todos precisam percorrer um longo caminho antes de poderem dizer que não ajudam a destruir o ecossistema global. A boa notícia é que o compromisso com um projeto coerente para a inovação transformadora oferece uma narrativa convincente sobre a necessidade das mudanças e do envolvimento geral, com apelo para funcionários, consumidores e toda a sociedade.

A elevação dos custos dos recursos levará mais empresas a repensar suas operações e a reconfigurar as cadeias de fornecimento, e o exemplo dos pioneiros pode lhes servir de modelo. M

HSM Management

© Accenture
Reproduzido com autorização.
Todos os direitos reservados.

Utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.

Fonte: HSM Management, São Paulo, v. 4, ano 17, n. 99, p.132-135 , jul./ ago. 2013.