

ENTREVISTA

Sustentabilidade é uma oportunidade para inovar

O especialista Andrew Savitz diz que as empresas estão sob pressão para mudarem

CAIO NEUMANN
REVISTA IDEIASOCIAL/SÃO PAULO

A sustentabilidade é um conceito que veio para ficar no mundo dos negócios. E a empresa que não compreender isso, tratando o tema como um risco a ser evitado, desperdiçará importantes oportunidades de inovação e de competitividade. A opinião é de Andrew Savitz, autor de *A Empresa Sustentável* (Editora Campus Elsevier), apontado como um dos 30 livros de negócios mais importantes da atualidade.

Ex-sócio da área de sustentabilidade da PricewaterhouseCoopers, hoje diretor da Sustainable Business Strategies, consultoria independente, com sede em Boston (EUA), Savitz veio ao Brasil para participar de um seminário na Mostra Sistema Fiesp de Responsabilidade Socioambiental, ocorrido entre os últimos dias 2 e 4 de agosto. Esbanjando bom humor e com uma verve afiada na defesa de suas teses, o consultor norte-americano deu o seu recado: “Há quem ainda acredite que a moda da sustentabilidade vai passar. E prefira, de modo cético ou cínico, ficar aguardando isso acontecer, apesar de todas as evidências em contrário. Hoje não dá para ser empresa como há 20 anos. As corporações estão sendo pressionadas a mudar, seja porque seus acionistas estão mais críticos, seja porque a nave-mãe da Terra já dá sinais claros de que não suportará tanta gente consumindo recursos”.

Formado em Direito pela Georgetown University, Savitz também cursou o New College Oxford, onde se graduou em filosofia, política e economia. Há 20 anos, presta serviços a empresas, elaborando e implantando programas de sustentabilidade. Em seu livro, cita a 3M, General Electric, Toyota, Nike e PepsiCo como casos bem-sucedidos de implantação de programas de sustentabilidade que acompanharam e estudou em profundidade.

“Em comum, essas empresas, conseguiram identificar pontos de convergência entre suas estratégias de negócio e os interesses da sociedade, gerando lucro com bem-estar social”, completa. A seguir, a entrevista exclusiva concedida pelo consultor:

Como se inicia o processo de implantação da sustentabilidade em uma empresa?

Andrew Savitz - Pode-se começar com os CEO's, ou algum dirigente do topo da empresa. Mas também pode-se iniciar o processo com alguma gerência de departamento ou área. Vou dar um exemplo de processo iniciado no fundo da casa. Em 1985, em uma grande empresa química, a Monsanto, um engenheiro viu que podia eliminar substâncias tóxicas do processo de produção, economizando algo em torno de US\$ 250 mil ao reutilizar insumos e evitar o descarte do material. Um superior inteligente viu isso e começou a incentivar outros engenheiros da empresa a ter idéias desse tipo. Desde então, a companhia já economizou cerca de US\$ 1 bilhão. Esse é um programa famoso chamado “3P's” (“Pollution Prevention Pays”) ou “Prevenção de Poluição Paga”. Costumo aconselhar empresas e empregados a começarem o processo, de forma pequena e aos poucos, em seus próprios departamentos. Se o funcionário está no departamento de compras, deve começar a fazer certos requerimentos de conduta aos

fornecedores. Se está na produção, pode mudar etapas do processo observando valores ambientais. Caso se encontre no setor de relações públicas, pode falar mais abertamente e de forma mais consistente com a comunidade.

Quais são os principais obstáculos?

Andrew Savitz - O primeiro é entender o que é sustentabilidade. Muitas empresas e empregados não compreendem exatamente essa idéia, achando equivocadamente que se trata de filantropia, uma estratégia de relações públicas ou mesmo que podem implantá-la sem envolvimento dos acionistas. Em segundo lugar, nem todas as pessoas enxergam o valor do tema para o negócio. Ou não sabem como colocá-lo em prática. Não entendem, por exemplo, que podem realmente crescer e fazer dinheiro por serem sustentáveis, além de protegerem a sua reputação.

Na ânsia do lucro imediato, elas acabam não conseguindo enxergar o que podem ganhar no longo prazo?

Andrew Savitz - Esse é o terceiro obstáculo. Muitas companhias adotam apenas visões de curto prazo, do tipo “precisamos lucrar essa semana, no máximo na semana seguinte”. Alguns processos para construção de sustentabilidade prescindem de visão de longo prazo e de investimentos. Regra geral, as empresas se esquecem de um conceito simples que é investir agora para obter sucesso consistente no futuro. Nos setores em que é necessário ter visão de longo prazo, como o das empresas prestadoras de serviços públicos, o problema fica atenuado. Elas normalmente levam cinco anos para construir fábricas e depois mais 30 para recuperarem o investimento, o que coloca os seus



Andrew Savitz

planos de negócio em horizontes de 30 ou 40 anos.

Em seu livro, o senhor menciona cinco etapas necessárias para quem quer implantar a sustentabilidade em uma empresa (ver quadro nesta página). Quais exemplos de empresas podem ser dados?

Andrew Savitz - A General Electric viu que alguns clientes vão ter que lidar com as mudanças climáticas e, por isso, criou um programa que dobrou a pesquisa no desenvolvimento de tecnologias limpas, como a eólica. A GE tem o segundo maior negócio de energia eólica do mundo, que cresceu 20 vezes desde 2002. E chegou a essa condição porque entendeu que a forma com que ajuda os clientes contribui, a seu modo, para solucionar a mudança climática. Ela está focada nas necessidades dos clientes. O Wall Mart possui 60 mil fornecedores. Recentemente, elaborou

um guia de empacotamento que diz que os fornecedores precisam reduzir o montante dos pacotes enviados ao estoque da companhia. O Wall Mart recebe tantos produtos que uma pequena diminuição nos empacotamentos reduz os gastos com combustível em milhões de litros. Se eles puderem tirar apenas um quilo de cada pacote, estarão economi-

zando muito espaço e milhões de litros de gasolina, o que significa menos impacto para a mudança climática. Na prática, essa medida tem permitido à companhia economizar US\$ 4 bilhões e, aos fornecedores, US\$ 7 bilhões.

Como se pode definir, em alguns passos, de que forma uma empresa pode alcançar a sustentabilidade?

Andrew Savitz - É difícil fazer uma definição geral, porque o conceito de sustentabilidade tem significados diferentes para as empresas. Depende do tipo de negócio que ela tem. Para uma empresa farmacêutica, por exemplo, pode ser como vender medicamentos para pessoas mais pobres, enquanto para o Wall Mart pode representar menos volume em cada empacotamento. Na minha teoria de sustentabilidade o segredo é achar, de uma perspectiva empresarial, a interseção entre os interesses do empreendimento e os da sociedade ou do meio ambiente. Os pontos de interseção são distintos para cada empresa. Dentro da sua estratégia de atuar com ênfase na preservação ambiental, a General Electric comprou várias companhias de água, porque anteviu que a qualidade da água e sua escassez vão estar associadas ao próximo problema climático. O presidente da

companhia, Jeffrey Immelt costuma dizer: “Nós não fazemos isso porque somos abraçadores de árvores, mas porque é um negócio inteligente”. Em sustentabilidade, a boa estratégia é fundamental para embasar as operações.

Qual a importância de uma liderança forte na implantação do processo de sustentabilidade na empresa?

Andrew Savitz - No mundo todo, as empresas começam a nomear vice-presidentes da sustentabilidade. Ter uma pessoa responsável pelo tema em uma empresa é bom, mas também pode ser um problema. É bom porque algumas necessidades exigem conhecimento técnico e o responsável pode transmiti-lo para outras pessoas. Uma das razões pelas quais escrevi meu livro foi mostrar às pessoas que é menos complicado do que parece abordar o tema no universo corporativo. Por outro lado, os demais funcionários da empresa podem achar que se tem alguém responsável pelo tema, então eles não precisam se preocupar, protegendo-se sob o argumento “você que lida com a sustentabilidade e eu vou fazer meu trabalho aqui”. Sustentabilidade precisa ser parte do trabalho de todas as pessoas em uma empresa. Não deve ficar presa em nenhum departamento ou gueto.

Qual deve ser o perfil desses líderes sustentáveis?

Andrew Savitz - Precisam ter visão, paixão, uma perspectiva de futuro. Ele ou ela devem ser bons comunicadores. E, principalmente, possuírem bom humor.

O senhor conhece alguma experiência de implantação de sustentabilidade em empresas brasileiras?

Andrew Savitz - Não sou um conhecedor do Brasil, mas acredito que a Petrobras esteja fazendo um bom trabalho. Chama a atenção o fato de que 36 empresas brasileiras fizeram os relatórios do GRI (Global Report Initiative), colocando o Brasil na terceira posição dos maiores usuários dessa ferramenta, atrás apenas do Japão e do Reino Unido. Tenho visto também que os bancos brasileiros já aderiram aos Princípios do Equador, com o objetivo de exercer finanças responsáveis. Isso tudo é um bom sinal.

O senhor acredita que a sustentabilidade, como novo modo de pensar os negócios, vai se instalar na cultura das empresas brasileiras?

Andrew Savitz - Acredito que o tema vai crescer muito rapidamente no Brasil por várias razões. Primeiro, por ter uma economia em crescimento e um sistema democrático, pelo qual as pessoas têm mais controle de suas vidas. Espero não parecer tão presunçoso, afinal estou aqui há apenas dois dias. Mas foi por isso que a sustentabilidade avançou entre empresas norte-americanas. E acho que vai ser assim aqui também. Com mais conhecimento sobre os impactos das suas escolhas e do impacto das empresas no mundo, as pessoas ficam mais desconfiadas das grandes organizações, perguntam mais e exigem mais respostas. Isso já deve estar ocorrendo aqui, acredito. Por outro lado, em uma economia globalizada, as indústrias brasileiras precisam exportar, o que exigirá delas prestar atenção a requerimentos sociais e ambientais. Uma empresa brasileira que utilizar mão-de-obra infantil, em qualquer ponto de sua cadeia de valor, vai ter dificuldades para vender seus produtos lá fora.

Veja mais no site: www.revistaideiasocial.com.br

CINCO ETAPAS PARA IMPLANTAR UM PROGRAMA

- 1 Escolher questões de sustentabilidade que repercutirão entre os clientes, procurando atender necessidades ou preocupações que eles tenham nas esferas social, ambiental ou econômica.
- 2 Envolver os fornecedores para que as operações fiquem mais sustentáveis.
- 3 Concentrar as ações naquilo que a empresa conhece e faz melhor.
- 4 Antecipar-se às mudanças, transformando o que seriam desafios para os clientes em oportunidades de negócio.
- 5 Capacitar os funcionários para que eles percebam oportunidades e participem da construção delas.

O “ponto doce” deve ser a meta das empresas

Ricardo Voltolini*

A sustentabilidade está no exato ponto de interseção entre as estratégias de negócio de uma empresa e os interesses de toda a sociedade. Essa definição, desprovida de lustro acadêmico, é de Andrew Savitz, autor de “A Empresa Sustentável” (Editora Campus Elsevier), considerado um dos mais importantes especialistas do tema no mundo. E foi repetida como um mantra no esforço de convencer os executivos brasileiros — para os quais falou na semana passada, em eventos do CEBDS e da FIESP — de que a sobreposição entre lucro e bem comum, além de viável, pode ser uma fonte de boas oportunidades e de inovação.

Savitz pertence à escola dos que se opõem à visão de economistas céticos como o falecido Milton Friedman, para quem uma empresa deve se concentrar na maximização dos lucros de seu negócio e não em questões sociais e ambientais. O ex-consultor da PricewaterhouseCoopers não só considera este um falso dilema como prega ainda que as empresas convertam os grandes temas da sustentabilidade de riscos em oportunidades.

O primeiro passo é, em sua avaliação, identificar os pontos onde as demandas da sociedade se cruzam com os planos de negócio das empresas, aos quais ele dá o sugestivo nome de “pontos doces” (sweet spots) da sustentabilidade. Na opinião de Savitz, esses pontos estão para ser

descobertos em seus modelos de negócio, produtos e serviços, mercado e clientes. Encontrá-los pressupõe, antes de mais nada, valorizar a sustentabilidade como novo paradigma empresarial e, em seguida, planejamento específico, com definição de objetivos, processos e indicadores de desempenho.

Para uma empresa do setor farmacêutico, o “ponto doce” pode ser, por exemplo, a adoção de um modelo de negócio que torne os medicamentos acessíveis também aos consumidores do mundo em desen-

O primeiro passo é identificar os pontos em que as demandas da sociedade se cruzam com os planos de negócios

volvimento. Para uma montadora de automóveis, a interseção lucro-bem comum pode estar na produção de veículos com menor impacto ambiental e custo de energia.

O “sweet spot” de uma corporação de energia, por sua vez, pode ser a pesquisa de fontes alternativas aos combustíveis fósseis. Os de uma empresa de celulose e papel ou de alimentos podem estar localizados, respectivamente, nas demandas de clientes que exigem produtos fabricados a partir de tecnologias de exploração de madeira não prejudiciais ao meio ambiente ou de alimentos mais saudáveis.

Empresas que procuram o “ponto doce”, segundo Savitz, têm se mostrado as mais inovadoras do mercado. E essa ino-

vação já vem recebendo a recompensa. Um exemplo notável é a Toyota. Quando a montadora japonesa começou a pesquisar o motor híbrido, em 1995, houve quem considerasse o investimento descabido. Mas, ao criar tecnologia de motor elétrico e movido a gasolina, a empresa nada mais fez do que transformar em oportunidade riscos advindos das tendências de aumento do preço do petróleo e de valorização, por parte dos clientes, de automóveis menos poluentes. Seu modelo Prius é hoje um dos carros mais vendidos nos EUA, Europa e Japão. A concorrência corre agora na mesma direção.

Inspirado na experiência visionária da “ecologia da abundância”, segundo a qual os resíduos de processos industriais humanos podem se transformar em insumos de outras atividades, Savitz apresenta uma receita para pensar, de modo estratégico, o “ponto doce” de uma empresa. Simples e racional, se baseia nos conceitos de minimização e otimização. Minimizar significa “reduzir” eventuais impactos negativos para as pessoas, o meio ambiente e a sociedade. Otimizar diz respeito a “gerar benefícios” ambientais, sociais e econômicos. As embalagens de produtos são um bom exemplo. Diminuir o uso de embalagem desnecessária obedece a uma visão de minimização. Criar embalagens biodegradáveis é claramente um recurso de otimização. Enquanto no primeiro conceito há o benefício da economia de custos para a corporação, o segundo vai além e beneficia toda a sociedade.

Para descobrir oportuni-

des de minimização, o autor de “A Empresa Sustentável” recomenda identificar os processos e procedimentos que geram desperdício, priorizar eventuais áreas de conflitos com públicos de interesse e realizar um benchmark da empresa em relação a outras do mesmo segmento ou líderes de outros segmentos. Para extrair bons resultados da otimização, sugere transformar as ações de minimização em programas de otimização, valorizar idéias sobre novos produtos e serviços gerados a partir de processos de sustentabilidade e identificar novos mercados, onde seja possível atender necessidades sociais e econômicas insatisfeitas. O Prius da Toyota é um caso notório de otimização com evidentes dividendos econômicos, sociais e ambientais.

Diante de uma receita ao mesmo tempo tão simples e tão óbvia, implantar sustentabilidade é mais uma questão de atitude do que domínio técnico. Se não seguir esse caminho por convicção altruísta na construção de um mundo melhor para se viver, que a empresa tome uma decisão egoísta pensando no futuro e na prosperidade do seu próprio empreendimento.

* Diretor de redação da revista IdeiaSocial e consultor em responsabilidade social de Ideia Sustentável.
E-mail: ricardovoltolini@revistaideiasocial.com.br