

NA PRÁTICA

*Educação financeira
Especialistas dizem como
controlar os limites do
próprio bolso*

ESTILO

*A grama do vizinho
Olhar a concorrência
pode ajudar no
aperfeiçoamento*



CRA-SP

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO

Junho/2014 Ano 37 - nº 336

Administrador

PROFISSIONAL



**Organizações podem ter lucro e
aumentar competitividade com
responsabilidade social e ambiental**

Gestão sustentável:

plantar para colher

Organizações podem ter lucro e aumentar competitividade com responsabilidade social e ambiental

O tema da sustentabilidade entrou definitivamente na pauta das empresas no mundo todo. Com a consciência dos recursos limitados do planeta, o conceito de gestão sustentável é cada vez mais estudado e disseminado. Nos anos 1990, o sociólogo britânico John Elkington foi o responsável pela definição do que atualmente é considerado o norte desse tipo de gestão: o triple bottom line, ou tripé da sustentabilidade, que prega que as organizações precisam dar o mesmo valor para os termos econômicos, sociais e ambientais de seus negócios.

“A questão do meio ambiente se sobressai e as pessoas acabam associando uma gestão responsável e sustentável só a isso. Mas é um conceito mais amplo. Leva em consideração aspectos sociais e também financeiros”,

explica o Administrador Marcos Oliveira, coordenador pedagógico dos cursos de pós-graduação da Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP), que possui um curso em Governança Global e Gestão de Sustentabilidade Corporativa.

A liderança nessa área diz respeito também à atuação do administrador. Segundo a Administradora Denise Curi, Professora de Gestão Estratégica da Sustentabilidade Empresarial do Mackenzie, o administrador precisa ter uma visão gerencial da sustentabilidade para implementá-la nas organizações ou em seus respectivos departamentos. É necessário ter uma noção de como utilizar esse conceito no dia a dia profissional.

“É importante que o administrador fique de olho nisso. A área financeira normalmente é a que mais fica com o pé atrás com

GETTY IMAGE



Marcos Oliveira, da FAAP, afirma que cabe ao gestor adotar práticas sustentáveis alinhadas às premissas da responsabilidade corporativa

sustentabilidade, porque acaba achando que isso é custo. Mas quando você começa a olhar os retornos financeiros vindos de projetos sustentáveis, acaba se convencendo de que é bacana. É claro que primeiro tem um investimento. Por exemplo, vou trocar os interruptores de todos os meus banheiros por sensor de presença. Isso tem um custo. Depois o financeiro descobre que reduziu a conta de luz. Isso educa as pessoas e traz melhoria da imagem da empresa. Reverte financeiramente", diz.

A gestão sustentável precisa ser incorporada a todas as áreas de uma organização para funcionar. É o que ensina Ale-

xandre Mac Dowell, presidente da Abraps (Associação Brasileira dos Profissionais em Sustentabilidade). "A ação sustentável tem que permear a empresa inteira. Tem que influenciar a relação com os fornecedores. Tem que entender e tratar da relação com o seu público interno, com o RH. Tem que modificar seus processos de operação. Portanto é uma responsabilidade de todos, mas precisa de uma liderança competente para isso", afirma.

Oliveira afirma que o gestor precisa adotar princípios e práticas de gestão que estejam alinhadas às premissas de sustentabilidade e responsabilidade corporativa. Por isso, é vital que a organização tenha uma visão global de seu produto ou serviço, exigindo que seus fornecedores tenham o mesmo compromisso com a sustentabilidade. "Elas acabam pressionando sua cadeia de fornecedores e, seja por questão de compromisso com essa nova realidade ou pelas exigências para continuar participando da cadeia de valor, acredito que no médio prazo nós teremos dois tipos de organização: aquelas que vão se adequar e aquelas que perderão competitividade", prevê.

Denise compartilha da opinião do colega. "Como eu posso ser sustentável se eu compro de uma empresa que utiliza mão de obra infantil, por exemplo? A adoção da sustentabilidade por essas grandes empresas acaba forçando a cadeia dela a adotar práticas sustentáveis. É um efeito dominó. Com o tempo você vai ter um número cada vez maior de empresas que adotam práticas sustentáveis. Se não fizer,

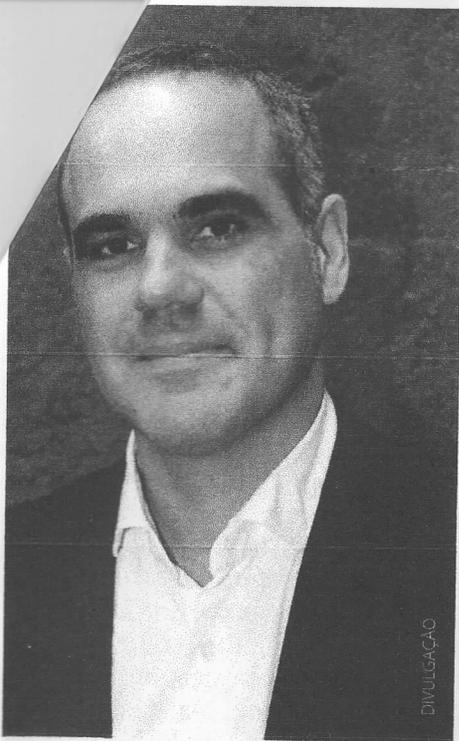
está fora da cadeia", assegura.

A empresa de meios de pagamento Cielo criou um Comitê de Sustentabilidade, comandado por Roberto Siggers, gerente de sustentabilidade da empresa, justamente para colocar em prática esses conceitos. A empresa, além de ter campanhas externas, foca em quem trabalha na organização, promovendo campanhas voltadas ao consumo consciente, programas de coleta seletiva e de disposição responsável de resíduos, reutilização de água captada da chuva e monitora o consumo de água, de energia elétrica e de papel.

"Um projeto, trabalho ou planejamento sério e duradouro nesta área deve, necessariamente, considerar todos esses aspectos. Idealmente, eles devem permear todas as práticas e ações da companhia, de forma transversal, em um modelo de gestão e operação realmente

A Adm. Denise Curi é professora de Gestão Estratégica da Sustentabilidade Empresarial do Mackenzie





DIVULGAÇÃO

Mac Dowell, presidente da Abraps, acredita que a gestão sustentável tem que permear a empresa toda

sustentável. Trabalhamos em todas essas frentes, com políticas de mitigação de impactos ambientais, investimentos em projetos sociais, culturais e esportivos e uma rígida política de comunicação com o público interno e externo, baseada na ética, transparência e em nossos demais valores corporativos”, explica Siggers.

A sustentabilidade já se tornou um fator determinante quando investidores vão optar onde alocar seus recursos. Um exemplo claro disso é o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), da Bovespa. Iniciado em 2005, é uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na BM&FBOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa.

“Os investidores já consideram com outros olhos as empresas que estão no ISE. O grande

argumento é que o ISE tem se mostrado um critério de seleção de alocação de recursos pelo investidor. Participar melhora as práticas internas da empresa. Porque você tem que conversar com várias áreas para poder responder ao questionário obrigatório para participar do índice. Isso alinha a empresa. E tem o ponto de reputação e imagem. Mostra comprometimento”, avalia Sonia Favaretto, diretora de Imprensa e Sustentabilidade da BM&FBOVESPA, lembrando que só podem participar do índice as 200 empresas mais líquidas da bolsa.

O Instituto Ethos também desenvolve indicadores para medir a sustentabilidade das empresas e trabalha lado a lado com as organizações para ajudá-las a implementar modelos de negócios sustentáveis. Henrique Lian, diretor de Comunicação e Relações Institucionais do Instituto Ethos, lembra que a mesma régua que mede o lucro deve medir a sustentabilidade.

“Os indicadores são importantes porque a gestão empresarial é feita a partir deles. Então tem os econômicos e os financeiros. E medir a sustentabilidade com outra regra que não essa não é compatível. O Instituto Ethos, além de medir o desenvolvimento econômico, mede o avanço social e ambiental da mesma maneira, ajudando as empresas a desenvolver novos e melhores negócios”, explica.

Segundo os especialistas, é necessário entender que uma gestão sustentável está umbilicalmente ligada à competitividade. A visão de que a preocupação com o meio am-

biente e com as questões sociais sob a ótica corporativa tem um alto custo ficou para trás. O fruto que se colhe sendo sustentável justifica o risco. “Cada vez mais a sustentabilidade migra para deixar de ser um diferencial competitivo para ser uma condição para competir”, analisa Favaretto.

De acordo com Oliveira, a competitividade aumenta porque “a empresa passa a atender preceitos que outras não atendem. Esse caminho é o das certificações, mostrando à sociedade o que está fazendo. É um mecanismo de reconhecimento internacional que demonstra o compromisso”.

“Em um mercado globalizado

Roberto Siggers criou um Comitê de Sustentabilidade na Cielo



DIVULGAÇÃO



Sonia Favaretto, diretora de Imprensa e Sustentabilidade da BM&FBOVESPA

e altamente competitivo, você tem que ficar muito atento às restrições sociais, econômicas e naturais, para que você tenha uma gestão dos negócios mais responsável. Muito mais do que pensar somente na questão ambiental, é preciso entender que existem pilares. E a soma desses pilares pode se transformar em um diferencial competitivo para a organização”, completa.

E o lucro?

No conceito de gestão sustentável, prega-se que a questão ambiental e social seja tão protagonista quanto a econômica dentro das organizações. Mais do que isso: se as duas primeiras receberem a atenção devida,

os lucros tendem a aumentar. É o que dizem os especialistas no assunto.

“No começo as empresas podem se tornar sustentáveis por questões legais ou de mercado, mas aos poucos percebem os benefícios. Você tem que ter todo um discurso de sustentabilidade que vá ao encontro do discurso da empresa. Se eu trabalho em uma petroquímica, não adianta ter um projeto para salvar o mico leão dourado. Tenho que ter projetos que são orientados para a missão da minha empresa. Porque o acionista também quer lucro, faz parte do negócio. Eu tenho que conseguir convencer o acionista de que ele pode ser sustentável e ainda assim ter muito lucro”, explica Curi.

Na Cielo, Siggers afirma que não é apenas o lucro que cresce. A sustentabilidade reflete também na manutenção e na existência do negócio. “Uma companhia ou organização que não se preocupa com isso não sustenta suas atividades, práticas e resultados no longo prazo. É preciso dialogar com diversos públicos e apresentar um trabalho consistente para cada um deles. Se uma companhia não mantém boas relações com a comunidade do entorno ou com governos locais, dificilmente será alvo da confiança do público investidor, para citar um exemplo”, conta.

“A organização precisa sobreviver. Por outro lado, se a sobrevivência é um fator primordial, ter boa saúde financeira, qual é o único caminho para a organização continuar tendo seus lucros? É continuar oferecendo produtos e serviços que sejam

percebidos pela sociedade. O único caminho é tendo o compromisso com os outros pilares. Então é uma situação de causa e efeito. Precisa estar alinhado com todos os aspectos”, complementa Oliveira.

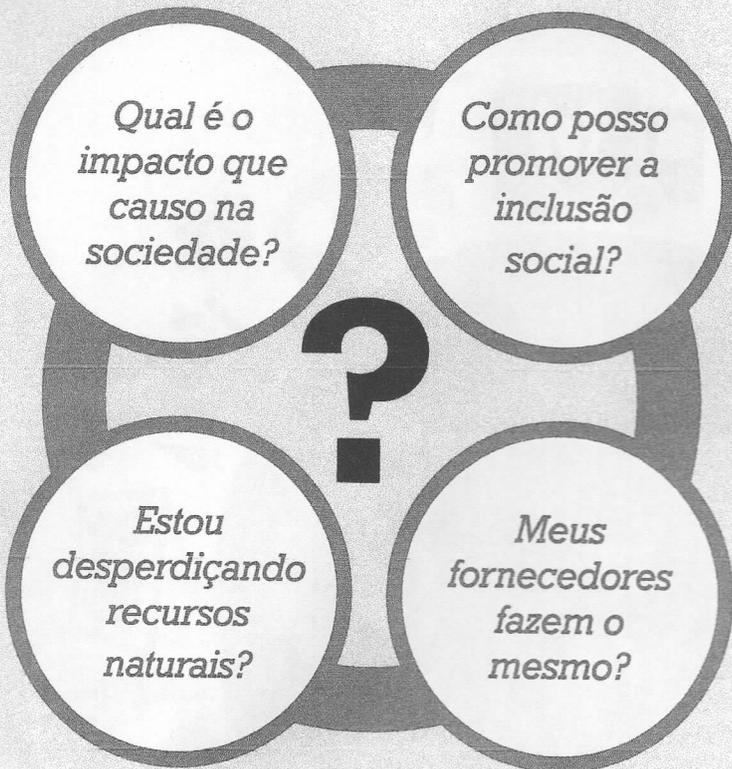
De acordo com Mac Dowell, aos poucos as organizações estão entendendo que apostar em uma gestão sustentável é investimento, e não gasto. “Entendiam isso apenas como custos, sem entender o valor que isso pode ter para os negócios a médio e longo prazo. Valor econômico mesmo, porque tem a ver com a longevidade da empresa. A

Henrique Lian, do Instituto Ethos, ajuda empresa a implementar modelos sustentáveis de negócios



Perguntas que o gestor deve se fazer sobre sustentabilidade

O administrador precisa ter uma visão do impacto que seu produto causa no meio ambiente e de como melhorar isso. Para tanto, algumas perguntas devem ser feitas:



atuação sustentável não atua em contraposição ao pilar econômico. Ao contrário. Ela ajuda e suporta o pilar econômico”, explica.

Desafios

Liderar uma organização de forma sustentável gera novos desafios para o administrador.

Na função de líder, cabe a ele disseminar o conceito nos mais diferentes níveis da empresa e, mais importante, colocá-lo em prática e incorporá-lo ao cotidiano de todos os envolvidos. Por isso, de acordo com Oliveira, a sustentabilidade precisa fazer parte do planejamento estratégico da empresa.

“Essa é uma decisão que não pode ficar só no tático e no operacional. Tem que ser uma decisão estratégica. Em um primeiro momento, trazer o conceito para esse planejamento e depois fazer um desdobramento em todos os níveis, mas que estejam alinhados com essa estratégia. Um profissional que pretenda atuar nessa área precisa estar qualificado. A formação da administração é bastante completa, porém ele pode se especializar na área de sustentabilidade. Seja em governança corporativa, em responsabilidade social ou ambiental”, opina.

Outra questão delicada, para os especialistas, é o desconhecimento do que de fato é uma gestão sustentável. “A palavra sustentabilidade é usada de uma maneira bastante ampla. É uma prática de algumas ações específicas. Tem que ser uma prática estratégica, fundamental da empresa. Uma maneira de atuar em que você incorpora uma série de premissas ambientais e sociais que antes não eram percebidas”, diz Mac Dowell.

Lian acredita que a insegurança jurídica e a barreira do retorno financeiro, antes temidos pelas empresas, já estão sendo aos poucos vencidos pelas organizações. “Constatamos que as empresas têm um grande apetite pelo desenvolvimento sustentável, porque elas identificaram que pode ser uma oportunidade para novos negócios. Mas a escala ainda deixa a desejar, porque resta uma insegurança jurídica. Não existem marcos regulatórios para desenvolver negócios sociais e ambientalmente corretos”, explica. ◀