

GESTÃO ESTRATÉGICA DA SUSTENTABILIDADE

EXPERIÊNCIAS BRASILEIRAS

Organizadores:

Isak Kruglianskas e Vanessa Cuzziol Pinsky



ALTA BOOKS

E D I T O R A

Rio de Janeiro, 2018

Apresentação

O Brasil é um país com nítida vocação para a sustentabilidade socioambiental. É praticamente o único grande país que ainda possui significativas reservas naturais preservadas, tais como florestas, água doce e biodiversidade, que constituem o seu capital natural, uma das grandes riquezas que farão a diferença na nova economia que está sendo construída neste século. Sua infraestrutura industrial e tecnológica ainda está sendo construída e, portanto, poderá, sem ter que fazer muitas reconversões infraestruturais, adotar as novas tecnologias que estão sendo desenvolvidas para atender às exigências da sustentabilidade socioambiental, diferentemente dos países com economia já plenamente desenvolvida cujas infraestruturas terão que ser em grande parte desmobilizadas para atender aos novos paradigmas da economia do século XXI.

Esta obra visa a apresentar resultados de iniciativas adotadas por empresas brasileiras que estão contribuindo para melhorar seu desempenho socioambiental. Foram realizadas pesquisas empíricas que permitiram resgatar, a partir de estudos de caso, as práticas que estão sendo implantadas nas empresas, o que tem resultado em inovações organizacionais e tecnológicas que estão tornando essas empresas mais sustentáveis. O livro é dividido em três partes, a saber: gestão estratégica da sustentabilidade, gestão de resíduos e gestão da inovação sustentável.

O público-alvo visado pelos autores é de executivos e empresários brasileiros, jovens estudantes que participam de cursos de graduação voltados para a formação de profissionais que irão atuar no mundo dos negócios, da gestão pública e das organizações sem fins lucrativos, bem como docentes e pesquisadores interessados na temática (administração, contabilidade, economia, engenharias, direito, biologia etc.).

No capítulo inicial, faz-se uma introdução detalhada que complementa esta apresentação. Os capítulos subsequentes são dedicados à discussão de práticas de gestão para a sustentabilidade em diferentes empresas e contextos. Sempre que possível, as empresas foram identificadas nominalmente e as

análises dos autores procuraram complementar a descrição das práticas apresentadas a fim de estimular a reflexão do leitor sobre o caso exposto. Ao final de cada capítulo foram formuladas questões que visam a motivar o leitor a uma reflexão mais crítica sobre o caso. Tais questões se prestam a subsidiar docentes que venham a adotar o livro, ou indicar capítulos do mesmo em cursos de graduação ou de pós-graduação (*stricto* ou *lato sensu*).

O material exposto no livro pode também ser muito útil para subsidiar a elaboração de novas pesquisas acadêmicas, ou de natureza predominantemente aplicada, cujo objetivo é dar continuidade à busca de novos conhecimentos no campo da Administração.

Finalmente, mas não menos importante, os organizadores querem registrar seus agradecimentos aos autores, alunos e professores do PPGA/USP (Programa de Pós-graduação da USP) e do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* da FIA (Fundação Instituto de Administração), bem como à CAPES pelo apoio propiciado por meio do Projeto de Pesquisa: Estratégias Sustentáveis para a Inovação Tecnológica no Ensino e na Pesquisa em Administração e Gestão.

Prefácio

Atualmente, há em curso uma proposta econômica que capta cada vez mais a aderência de economistas e pensadores no século XXI. A ideia de que devemos colocar a economia a serviço de um desenvolvimento que seja sustentável migrou da teoria para a prática. É quase imperativo, certamente inevitável, mudar as formas de atuação, de produção, de gestão da economia e da sociedade.

Quando fui convidada para escrever o prefácio deste livro, organizado por Isak Kruglianskas e Vanessa Cuzziol Pinsky, fiquei muito curiosa em conhecer os casos pesquisados, analisados e aqui relatados.

Justamente o que encontramos aqui é esta transição da teoria à prática. Ou ainda a transição da mobilização de indivíduos, de organizações da sociedade civil à mudança de comportamento empresarial e visão estratégica.

De acordo com Ricardo Abramovay, que muito tem contribuído para a análise desta transição, são dois os objetivos estratégicos de uma nova economia: aumentar a eficiência e reduzir a desigualdade no uso dos recursos. Além desses objetivos estratégicos, uma nova economia deve ter a ética como centro das tomadas de decisões e garantir a reprodução saudável da sociedade humana.

Certamente estamos vivendo uma mudança histórica – a realização de que será necessário manejar o mundo de forma diferente. Muitas organizações ficarão obsoletas se não se reinventarem, se não se reorganizarem para o desenvolvimento mais sustentável.

O que os organizadores e os autores dos artigos deste livro revelam é a mudança de foco na forma de conduzir os negócios. Revelam uma nova ótica, que considera que a sustentabilidade da empresa deve ser conduzida de forma que haja um equilíbrio concomitante dos aspectos ambiental, social e financeiro.

O que fascina nos casos relatados é a diversidade de setores e segmentos da indústria e da economia. Por trás das investigações cautelosas, os autores

nos brindam, quase sempre, como uma fresca revisão da literatura e dos marcos conceituais que nos trouxeram até aqui. De Amartya Sen a Joseph Stiglitz, de Prahalad a Nicholas Stern, passeamos por um mosaico conceitual e revisão bibliográfica instigantes.

No entanto, ainda mais rico é o retrato do Brasil que encontramos nas entrelinhas das práticas relatadas.

Vale a pena fazer distintas leituras deste livro. Por exemplo, a leitura sobre o urbano, sobre megacidades e cidades sustentáveis, na qual a gestão de resíduos é central. No capítulo que analisa a cadeia produtiva do PET no Brasil, especificamente sobre a Associação Brasileira da Indústria do PET, a Abipet, veremos um exemplo de mudança de comportamento e gestão com resultados.

À luz do maior desafio urbano no país – o transporte –, podemos também conhecer um pouco mais sobre o modelo de negócios de construção de infraestrutura urbana, pensada para as necessidades de saúde, energia, transporte, segurança, água e mobilidade.

Da mesma forma, vamos conhecer casos sobre a correta destinação dos resíduos automotivos, ou sobre como as empresas estão implementando a política nacional de resíduos sólidos e seus desafios para a indústria de eletroeletrônicos.

Da implementação do *Balance Scorecard* Sustentável na área de saúde, aos avanços na implementação dos Princípios do Equador no setor financeiro, os autores vão tecendo as mudanças que estão ocorrendo nas práticas empresariais no Brasil.

Ninguém pode sensatamente duvidar de que é preciso uma mudança fundamental.

A pergunta que fica para o leitor é: de que maneira essas práticas aqui relatadas poderão contribuir para uma mudança mais profunda na mentalidade da sociedade brasileira?

Será necessário um grande esforço comum e coletivo, com planejamento e eficiência para superar a inércia do rumo destrutivo que tomamos como sociedade e alcançar padrões excelentes de desenvolvimento sustentável.

Anamaria Schindler

Sumário

<i>Os organizadores</i>	vii
<i>Os autores</i>	ix
<i>Apresentação</i>	xiii
<i>Prefácio</i>	xv
<i>Introdução</i>	xxi
 Parte I Gestão Estratégica da Sustentabilidade	1
 Capítulo 1 A Administração Estratégica e a Sustentabilidade em uma Empresa de Promoção de Saúde: Aplicação do Balanced Scorecard Sustentável	3
1 Introdução.....	3
2 A promoção da saúde no Brasil.....	5
3 O setor da saúde e o modelo farmacoeconômico	6
4 <i>Balanced Scorecard</i>	9
5 A administração estratégica e a sustentabilidade: o <i>Balanced Scorecard</i> Sustentável.....	10
6 Administração estratégica com <i>Balanced Scorecard</i> Sustentável na Vacinar Centro de Imunização	12
7 Conclusões e recomendações	28
Referências.....	31
 Capítulo 2 Estratégias para a Sustentabilidade: o Caso das Embalagens de PET no Brasil	35
1 Introdução.....	35
2 O modelo conceitual e estrutura metodológica	37
3 Os descartáveis, seu impacto, e o PET	38
4 O PET no Brasil, a Abipet e suas afiliadas	43
5 A ação da Abipet e os efeitos na reciclagem de PET no Brasil	52
6 Um modelo para ser seguido	57
7 As lições aprendidas	59
Referências.....	60

Capítulo 3 Drivers para a Sustentabilidade Ambiental na Cadeia da Bovinocultura de Corte	63
1 Introdução	63
2 Principais <i>drivers</i> para a sustentabilidade em cadeias produtivas.....	66
3 A cadeia da carne bovina.....	67
4 Práticas de sustentabilidade ambiental na cadeia da carne no Mato Grosso do Sul.....	71
5 Principais <i>drivers</i> para a sustentabilidade na bovinocultura do Mato Grosso do Sul	75
6 Resumo	77
Referências.....	78
 Capítulo 4 Gestão de Oportunidades de Negócio em Sustentabilidade Urbana na Siemens.....	83
1 Introdução	83
2 Os desafios das cidades.....	85
3 Os benefícios tecnológicos e a infraestrutura urbana	86
4 A gestão de negócios para a sustentabilidade urbana na Siemens	91
5 Considerações finais	101
Referências.....	104
 Capítulo 5 Um Retrato de Sustentabilidade no Setor Financeiro Brasileiro	105
1 Introdução	105
2 A temática da sustentabilidade no setor financeiro.....	107
3 A construção de uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade	110
4 A importância do diálogo com os <i>stakeholders</i>	111
5 A realidade de um banco brasileiro	112
6 Considerações finais	122
Referências.....	124
 Parte II Gestão de Resíduos	127
 Capítulo 6 Gestão de Resíduos Automotivos	129
1 Introdução	129
2 O crescente interesse das empresas pela sustentabilidade.....	129
3 Estudo de caso em seguradora brasileira	135
4 Considerações finais	145
Referências.....	146

Capítulo 7 Política Nacional de Resíduos Sólidos e seus Desafios para a Indústria de Eletroeletrônicos: Estudo de Caso Hewlett Packard Brasil	149
1 Introdução	149
2 A política nacional de resíduos e suas implicações para a gestão.....	151
3 Caso – HP Brasil e PNRS.....	159
4 Conclusões e recomendações	165
Referências.....	170
 Parte III Gestão da Inovação Sustentável.....	173
Capítulo 8 Sustentabilidade e Inovação em Bens de Consumo.....	175
1 Introdução.....	175
2 Contexto empresarial e desenvolvimento sustentável	176
3 Inovação e sustentabilidade como um diferencial competitivo	177
4 Produtos sustentáveis.....	179
5 Estudo de caso na Kimberly-Clark no Brasil	181
6 A trajetória para o desenvolvimento de produtos sustentáveis.....	190
Referências.....	194
 Capítulo 9 Ecoinovação na Indústria de Asfalto	195
1 Introdução.....	195
2 O asfalto-borracha	197
3 Ecoinovação: um caminho a ser trilhado.....	198
4 Pesquisa empírica na empresa Greca Asfaltos	200
5 Conclusão	207
Referências.....	210
 Capítulo 10 Inovação Tecnológica para a Sustentabilidade: um Estudo de Caso da Embraco.....	211
1 Introdução.....	211
2 Sustentabilidade nos negócios	212
3 Inovação para a sustentabilidade	215
4 Energia renovável e eficiência energética.....	216
5 Inovação, energia, recursos naturais e sustentabilidade na Embraco	217
6 Oportunidades sustentáveis	225
Referências.....	228

Introdução

Isak Kruglianskas, Vanessa Cuzziol Pinsky

Este livro é uma obra coletiva. Foi elaborado com a participação de estudantes, professores e executivos brasileiros que participaram de cursos de pós-graduação, tanto do *Stricto Sensu* (mestrandos e doutorandos do PPGA/USP – Programa de Pós-graduação em Administração da USP) como do *Lato Sensu* (cursos de pós-graduação da FIA – Fundação Instituto de Administração). A coordenação das pesquisas esteve sob a responsabilidade do Prof. Isak Kruglianskas, que contou com o apoio do programa “Pró-Administração da CAPES”.

O principal objetivo das pesquisas que embasam esta obra foi resgatar e registrar o conhecimento gerado por empresas brasileiras que adotaram práticas de gestão focadas na busca da sustentabilidade socioambiental corporativa. Esse objetivo tem o propósito de alavancar a fronteira de conhecimento nesse campo da administração e ao mesmo tempo disponibilizar essa experiência acumulada pelas empresas para pesquisadores, empresários, executivos, estudantes e instituições interessadas no tema.

Parecem não existir muitas dúvidas sobre o fato de que a ação humana está causando impactos que colocam em risco não só a sua sobrevivência, mas também a de muitas espécies do nosso planeta, seja pela destruição crescente da biodiversidade, pelo esgotamento de recurso, pelo crescente acúmulo de poluentes na crosta terrestre e na estratosfera e outros impactos que, sob diferentes formas, provocam desequilíbrios nos diversos sistemas e biomas terrestres. Por essa razão, urge a busca de novas formas de desenvolvimento que sejam mais sustentáveis.

O conceito de desenvolvimento sustentável é complexo e controverso. Esta concepção de desenvolvimento surge, de forma explícita, a partir da publicação do Relatório Brundtland na década de 1980. A ideia central era a de que o desenvolvimento para ser sustentável deve ser realizado de uma maneira que não reduza as possibilidades de desenvolvimento das futuras

gerações. Esta concepção tem sido aceita e adotada de forma praticamente consensual, porém tem se mostrado de difícil operacionalização em sua implementação. Várias iniciativas têm sido tomadas por autores e instituições, na busca de novas formulações do conceito visando à sua melhor operacionalização.

O TNS (The Natural Step) é um programa conduzido por uma ONG internacional que propõe quatro princípios ou condições sistêmicas, segundo os quais, em uma sociedade sustentável, a natureza não estará sujeita de forma crescente e sistemática a:

1. Concentrações de substâncias extraídas da crosta terrestre;
2. Concentrações de substâncias produzidas pela sociedade;
3. Degradação por meios físicos;
4. Condições que sistematicamente obstaculizam a capacidade de as pessoas satisfazerem suas necessidades.

Gladwin (1995) sugere que o desenvolvimento para ser sustentável deve ser: inclusivista, conectivista, equitativa e prudente. John Elkington, fundador do Sustain Ability sugere a tríplice finalidade (*Triple Bottom Line*), ou seja, o desenvolvimento só será sustentável se atender, concomitantemente, aos requisitos sociais, econômicos e ambientais.

Uma busca mais acurada da literatura certamente revelará uma enorme variedade de propostas para o conceito de desenvolvimento sustentável que é simples na sua essência, mas extremamente complexo na sua aplicação.

Uma das principais instituições científicas, de âmbito internacional sob a égide das Nações Unidas, é o IPCC – Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas, cujas descobertas vêm revelando que as ameaças a que estamos sendo submetidos pela ação antrópica são gravíssimas e crescem de forma ininterrupta.

O relatório do IPCC (2007) apresenta um cenário em que a variação natural do clima, combinada com a ação antrópica, resultará em extremos climáticos sem precedentes, assim como a exposição e vulnerabilidade da sociedade humana e ecossistemas naturais, principalmente as populações mais pobres. O cenário, projetado a partir de 2007, é de que nos próximos 100 anos poderá haver um aumento da temperatura média global entre 1,8°C e 4°C, e o nível médio do mar deve subir entre 0,18 m e 0,59 m, o que pode afetar significativamente a atividade humana e os ecossistemas terrestres.

Nesse sentido, há uma urgência e importância de iniciativas em todos os âmbitos, especialmente no empresarial, a fim de reverter tendências e buscar a mitigação e a adaptação para enfrentar as ameaças.

Esse cenário é reafirmado por diversos estudos científicos e discutido amplamente no mundo. Portanto, é possível concluir que, atualmente, uma das principais ameaças com as quais nos defrontamos neste século é o fenômeno das mudanças climáticas, cujas causas, conforme demonstrado pelo IPCC, residem no acúmulo de gases de efeito estufa na estratosfera, provocando o aumento da temperatura e, como decorrência, produzindo impactos que foram muito bem ilustrados por Stern (2006).

De acordo com a mídia, o Presidente Obama, em pronunciamento no final de junho de 2013, informava que os EUA, até o referido período, já contabilizavam mais de 100 bilhões de dólares de prejuízo como decorrência dos fenômenos climáticos.

As ameaças ao planeta não se restringem somente às relacionadas com as mudanças climáticas. O acúmulo de poluentes na crosta terrestre, como metais pesados, elementos químicos persistentes, emissão de gases nocivos à saúde humana, contaminação dos cursos de água e oceanos, também corroboram para a criação de um ambiente que contribui com a degradação das condições de vida, como a entendemos hoje, em nosso planeta. Acrescente-se a essa nefasta relação de efeitos perversos do nosso modelo de desenvolvimento o risco da escassez, ou mesmo esgotamento, de recursos naturais, tais como: recursos energéticos fósseis, água doce, florestas, diversos tipos de minerais, pesca e diversas espécies da biodiversidade, das quais temos grande dependência, como as abelhas, por exemplo.

Com base no relatório do IPCC, Rockstrom *et al.* (2009) identificaram nove processos do sistema Terra e os limiares associados que, se ultrapassados, podem gerar uma mudança inaceitável no meio ambiente. O estudo identifica que já foram ultrapassados três dos nove limites planetários, incluindo mudanças climáticas, taxa de perda da biodiversidade e interferência com o ciclo do nitrogênio. Aproximam-se do limite de utilização a água potável, a mudança no uso do solo, a acidificação do oceano e a interferência com o ciclo global de fósforo.

A mudança climática não é mais uma ameaça do futuro, e suas pressões aumentam com o crescimento populacional e econômico. E esse crescimento somente será sustentável com o estabelecimento de novos padrões

de consumo, considerando a redução das emissões e utilização dos recursos naturais. O cenário projetado é desafiador e requer ações dos governos, das empresas, da sociedade civil e dos indivíduos.

O impacto da mudança do clima na agenda de desenvolvimento do Brasil também foi analisado por um grupo de pesquisadores (MARGULIS e DUBEUX, 2009). O estudo traz à luz que os custos e riscos potenciais são grandes, atingindo prioritariamente as populações pobres e vulneráveis, nas regiões Norte e Nordeste. Por outro lado, o combate à mudança do clima traz oportunidades, enquanto demanda a integração de políticas públicas. Por parte das empresas, o cenário econômico projetado demanda do mercado produtos e serviços com baixa emissão de carbono, focado em uma matriz energética limpa.

Com relação aos impactos dos desastres ambientais, as empresas têm sido frequentemente apontadas como as grandes vilãs deste processo nefasto para a sobrevivência da espécie humana no planeta. Vários acidentes de grandes proporções têm contribuído para fortalecer essa imagem negativa.

Um dos primeiros desastres empresariais de grandes proporções, que é muito citado como o deflagrador do movimento que passou a culpar as empresas pelos danos ambientais, foi a “Tragédia de Bhopal” na Índia, em 1984, que expôs mais de meio milhão de pessoas a gases tóxicos, matando mais de 2.000 pessoas imediatamente e ao longo de algumas semanas, mais de 16.000 pessoas. Além da tragédia humana, o desastre representou o início do fim de uma grande empresa química, a Union Carbide. Muitos outros desastres empresariais de grandes proporções se seguiram ao longo da história, como por exemplo o da Usina Nuclear de Chernobil na antiga União Soviética, em 1986, resultando na evacuação de cerca de 200.000 pessoas, muitas mortes imediatas e um grande número de contaminações que produziram doenças e mortes ao longo de muitos anos. Mais recentemente, assistimos a um grande acidente ambiental promovido pela BP – British Petroleum, como consequência de um vazamento descontrolado de uma de suas unidades de produção no Golfo do México em 2010, com custos econômicos, sociais e ambientais altíssimos, a exemplo do que já havia ocorrido no passado com a embarcação Esso Valdez no Alasca, em 1989.

Esses grandes acidentes contribuíram para despertar a atenção e desenvolver uma crescente desconfiança em relação às organizações empresariais, resultando no surgimento de ONGs e movimentos sociais que passaram a sistematicamente monitorar as atividades desenvolvidas pelas empresas.

Diante das críticas da sociedade às empresas, propiciadas por movimentos sociais (ONGs), imprensa e conscientização pública, tem havido um movimento crescente de legislação para enquadrar as empresas em comportamentos mais responsáveis, seja em seus produtos ou em seus processos. Assim, observa-se um aumento sistemático de empresas preocupadas com a questão ambiental.

Ao se tratar da gestão da sustentabilidade corporativa, não se cogita simplesmente de vislumbrar a empresa como um ator filantrópico que ajuda excluídos a ter uma melhor qualidade de vida. O foco passa a ser a forma de conduzir os negócios, segundo uma ótica que considera que a sustentabilidade da empresa deve ser conduzida de forma que haja um equilíbrio concomitante dos aspectos ambiental, social e financeiro, conforme proposta de John Elkington. Este enfoque nos remete a outras considerações como as de ordem cultural e ética e também à necessidade de uma abordagem sistêmica que inclui a empresa e toda a sua cadeia de valor.

Para empresas que estão considerando a sustentabilidade como um de seus pilares estratégicos, a transparência e a participação efetiva das partes interessadas (*stakeholders*) na gestão tornam-se mandatórias. Como consequência, essas empresas passam a elaborar relatórios para prestar contas de suas atividades e a envolver a comunidade e sua cadeia de valor na busca de soluções para os problemas que as atividades da empresa possam provocar no meio social ou no ambiente. Atualmente, esses relatórios, que não são de caráter obrigatório, costumam ser elaborados sem integração direta com os relatórios financeiros. Todavia, há uma tendência, até mesmo uma forte pressão, para que esses relatórios sejam feitos de forma integrada com os financeiros, o que representa um desafio novo para os contadores. Essa vinculação com os aspectos financeiros busca levar as empresas a internalizar suas externalidades, ou seja, contabilizar como custos os impactos negativos que suas atividades geram no ambiente natural e social.

No contexto empresarial, várias iniciativas institucionais têm surgido para favorecer e deflagrar processos gerenciais voltados à busca de uma maior sustentabilidade socioambiental em parte do setor empresarial. Dentre outras, podemos citar, a título de exemplos:

GRI – The Global Reporting Initiative. Trata-se de uma organização sem fins lucrativos que busca promover a sustentabilidade econômica, ambiental e social através da disponibilização de modelos para elaboração de relatórios de sustentabilidade. Neste contexto, é, certamente, a

instituição com a maior abrangência em termos de empresas que adotam a sistemática de reportar suas atividades socioambientais.

ISO 14000 – É uma das famílias de normas da International Standard Organization que foca vários aspectos das práticas de gestão ambiental. Propicia conceitos e ferramentas práticas para empresas e organizações que buscam identificar e controlar seus impactos ambientais a fim de promover aprimoramentos e melhorias. Suas normas abrangem tanto a organização como um todo quanto seus produtos de forma individualizada.

Princípios do Equador – Este conjunto de diretrizes foi criado em 2002 pelo IFC – International Finance Corporation, braço financeiro do Banco Mundial, estabelecendo regras a serem observadas para a concessão de financiamentos de projetos com valores elevados. Dentre os critérios, destacam-se aqueles relacionados com os impactos ambientais, proteção indígena e trabalho infantil ou escravo.

Pacto Global – Esta foi uma iniciativa que visava tornar a economia mundial mais sustentável a partir de comportamentos empresariais mais sustentáveis em todo o planeta. Foi lançado oficialmente em 2000, englobando dez princípios. O Instituto Ethos tem trabalhado nos sentidos de engajar empresas no Brasil para aderirem a esta iniciativa.

Embora estejamos ainda na pré-infância da tecnologia de gestão da sustentabilidade corporativa, já existe razoável conhecimento sobre o assunto cobrindo as diferentes dimensões do tema, tanto no nível estratégico, tático e operacional, envolvendo as diferentes áreas funcionais da empresa, como marketing, operações, P&D, recursos humanos etc.

A incorporação da sustentabilidade na estratégia de negócio das empresas tem se apresentado como fonte de vantagem competitiva para as corporações que baseiam seus modelos de negócio em linha com o desenvolvimento sustentável. Uma recente pesquisa conduzida pelo MIT Sloan Management Review e Boston Consulting Group (KIRON, 2013), com 2.600 executivos e lideranças de diversos países e setores, aponta os benefícios da inovação com base na sustentabilidade corporativa.

De acordo com o estudo, a maioria dos gestores que afirmaram que as atividades relacionadas com sustentabilidade aumentaram os lucros da empresa, também argumenta que a sustentabilidade levou à mudança do modelo de negócio, sendo fundamental a inovação do modelo de negócio.

Empresas, tanto dos países desenvolvidos como dos emergentes, e mesmo daqueles com desenvolvimento industrial ainda incipiente, começam lentamente a aderir a este movimento de busca de sustentabilidade. No Brasil, já temos inúmeros exemplos, em diferentes setores, de empresas que já ostentam inspiradoras práticas de gestão da sustentabilidade. Nos capítulos que seguem, são apresentados alguns desses exemplos, que, como o leitor poderá constatar, se mostram viáveis e com resultados positivos para as empresas que assumiram a iniciativa de adotar essas práticas virtuosas.

O Capítulo 1 analisa a adoção de um modelo de planejamento estratégico com base na sustentabilidade corporativa, adotado pela Vacinar Centro de Imunização, que atua no mercado nacional de logística de campanhas corporativas de vacinação. Foi utilizada a metodologia *Balanced Scorecard* Sustentável, com o objetivo de estabelecer indicadores de desempenho voltados para a sustentabilidade, possibilitando o apoio à gestão. A análise constatou que a empresa optou por utilizar critérios de inovação e sustentabilidade no processo de gestão, com a promoção de melhoria da qualidade.

O Capítulo 2 aborda o papel da Associação Brasileira da Indústria do PET (Abipet) e suas filiadas para o desenvolvimento da reciclagem de PET no Brasil. O caso descreve iniciativas relevantes de desenvolvimento de produtos sustentáveis para a base da pirâmide. A cadeia produtiva do PET apresenta-se como um modelo de sucesso, envolvendo diversos públicos. Fato este que se reforça com a criação da Abipet, que passa a envolver todos os elos da cadeia, e que mobiliza diversas empresas.

O Capítulo 3 descreve as práticas de gestão da sustentabilidade ambiental adotadas por agentes da cadeia da carne bovina. O estudo analisa os elos de produção (pecuaristas), transformação (frigoríficos) e distribuição (varejo) da cadeia da bovinocultura de corte do Mato Grosso do Sul. Os resultados abordam os principais fatores motivadores que levam à adoção de práticas sustentáveis de alguns agentes. No entanto, a pesquisa apresenta os desafios e a resistência à adoção de práticas de produção sustentável de alguns agentes, principalmente relacionado com a inexistência de incentivos financeiros e falta de valorização do mercado. Muitos agentes focam apenas nos requerimentos da legislação.

O Capítulo 4 aborda o caso da Siemens e sua proposta de valor através de um novo modelo de negócios focado em grandes metrópoles que buscam a sustentabilidade por meio da melhoria ambiental e da qualidade de vida, bem como a redução de custos. O estudo analisa os desafios e as oportunidades

de negócios geradas na temática cidade sustentável, e apresenta a inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias como vetores para a promoção de iniciativas com foco no desenvolvimento sustentável em áreas urbanas.

No Capítulo 5 é apresentado o caso de uma instituição financeira brasileira, retratando os desafios da incorporação de critérios de sustentabilidade na operação do banco. O relato traz à luz a trajetória e os desafios da instituição na implementação de critérios de risco socioambiental na concessão de crédito para pessoa jurídica, programa de educação financeira e dilemas com relação à estratégia comercial, e o papel e a responsabilidade da instituição na venda de produtos financeiros, bem como a sua transparência.

No Capítulo 6 é apresentado o caso de uma empresa que atua no segmento de seguros e aborda a estratégia de sustentabilidade da empresa, com base na implementação de um programa de gestão de resíduos automotivos. A iniciativa, em consonância com a Lei de Resíduos Sólidos, foi implementada em parceria com uma cooperativa, por meio da qual foi possível desenvolver um programa que reduzisse o impacto ambiental da empresa, através da logística reversa da sucata automotiva, e que contribuísse com a geração de trabalho e renda aos integrantes da cooperativa.

O Capítulo 7 apresenta um estudo sobre a Política Nacional de Resíduos Sólidos, com destaque à gestão de resíduos eletroeletrônicos. Além disso, retrata os desafios e a trajetória da Hewlett Packard Brasil na implantação de novos processos para se adequar aos requisitos da lei, incluindo logística reversa e reciclagem. Os desafios apresentados levam a pontos críticos, que ainda não estão claros, de como os setores vão integrar as cadeias de valor, de modo que sejam implementadas soluções economicamente viáveis, em parceria com diversos atores para a gestão do resíduo. No caso da HP, a empresa demonstra na sua estratégia que a lei pode ser uma oportunidade de negócio.

No Capítulo 8, é descrito o caso da Kimberly-Clark (K-C), uma empresa transnacional, líder no Brasil nas categorias de bens de consumo em que atua. Nessa empresa foi pesquisada a forma como a sustentabilidade foi inserida na estratégia corporativa e como o processo de gestão possibilitou o desenvolvimento de um produto sustentável. A análise aborda a trajetória e os principais desafios da empresa relacionados com o envolvimento da cadeia de valor, bem como os fatores críticos de sucesso para a criação de um produto sustentável. A inovação e P&D, por meio na análise do ciclo

de vida do produto, possibilitou a criação de um produto sustentável, reduzindo seu impacto ambiental, e mantendo a lucratividade da empresa.

O Capítulo 9 analisa a implementação de uma inovação sustentável, o asfalto-borracha Ecoflex, desenvolvido pela Greca Asfaltos. A empresa investiu recursos em pesquisa e desenvolvimento para o desenvolvimento desse produto, que culminou em um ligante asfáltico modificado, fabricado a partir da borracha de pneus descartados. A inovação possibilitou o desenvolvimento de um produto sustentável que apresenta maior resistência e durabilidade, e contribui com a redução do impacto ambiental do descarte inadequado dos pneus, bem como benefícios sociais com a movimentação da cadeia de reciclagem.

O Capítulo 10 apresenta o caso da empresa Embraco e sua estratégia de sustentabilidade. A atuação da empresa se destaca por iniciativas sustentáveis com enfoque na produção mais limpa, bem como no investimento tecnológico e sua estratégia de inovação. O caso ilustra que a tomada de decisão de investimento e mudança de processos com foco na sustentabilidade trouxeram retornos financeiros para a organização. Ações de ecoeficiência trazem retorno financeiro para o negócio.

Dessa maneira, deixamos um convite ao leitor, que se inspire nos casos retratados de diversos setores nos próximos capítulos, e compreenda o bom negócio da sustentabilidade corporativa.

Referências

- Gladwin, Thomas N., Kennely James J., Krause Tara-Shelomith; *Academy of Management Review*, vol. 20, nr. 4, pp. 874-907, 1995.
- IPCC, A. R. Intergovernmental Panel on Climate Change. 2007.
- KIRON, David et al. The Benefits of Sustainability-Driven Innovation. *MIT Sloan Management Review*, v. 54, n. 2, p. 69-73, 2013.
- MARGULIS, S.; DUBEUX, C. B. S. Economia da mudança do clima no Brasil: custos e oportunidades. São Paulo: IBEP Gráfica, 2010.
- ROCKSTROM, J. et al. A safe operating space for humanity. *Nature.*, v. vol 461, p. 472-475, Sep 2009.
- STERN, NICHOLAS; The Stern Review on the Economics of Climate Change; British government; 2006, disponível em <http://www.hm-treasury.gov.uk/Search.aspx?terms=stern+report>, acessado em 09/05/2013.

Gestão Estratégica da Sustentabilidade

A Administração Estratégica e a Sustentabilidade em uma Empresa de Promoção de Saúde: Aplicação do Balanced Scorecard Sustentável

Ana Carolina Bucci Magalhães, Flavio Hourneaux Junior

1 Introdução

A Conferência Internacional sobre Saúde, realizada em 1977 na cidade de Alma-Ata, no Cazaquistão, lançou o movimento: “Saúde para Todos no Ano 2000”, marco inicial da programação de saúde como direito fundamental do ser humano. Em sua declaração, afirmou como são os cuidados com a saúde primária:

“[...] educação em relação a problemas prevalentes de saúde e a métodos para sua prevenção e controle[...], imunização contra as principais doenças infecciosas, prevenção e controle de doenças endêmicas[...].”
“Envolvem, além do setor da saúde, todos os setores e aspectos relacionados com o desenvolvimento nacional e comunitário, mormente a agricultura, a pecuária, a produção de alimentos, a indústria, a habitação, as obras públicas, as comunicações e outros setores, e requerem os esforços coordenados de todos os setores.”

(Carta de Alma-Ata VII, itens 3 e 4).

A partir de então, outras conferências internacionais sobre promoção de saúde reafirmaram a saúde como requisito fundamental para a dignidade humana, ressaltando a importância do diálogo estabelecido entre governo, empresários e trabalhadores. A conferência internacional sobre promoção da saúde realizada em Ottawa, em 1986, define promoção da saúde como:

“[...] o nome dado ao processo de capacitação da comunidade para atuar na melhoria de sua qualidade de vida e saúde, incluindo maior

participação no controle deste processo. Para atingir um estado de completo bem-estar físico, mental e social.”

Na promoção de saúde, é ampliado o conceito tradicional de atuar pontualmente antes da instalação da doença, considerando positivamente as questões de saúde, e utilizando como referência não apenas a ausência de doenças. Neste sentido, está a definição de saúde veiculada pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

O médico inglês Edward Jenner ficou mundialmente conhecido como inventor da “vacina” em 1796; no entanto, o conceito de provocar a doença de forma mais branda, inoculando o organismo, já era amplamente utilizado no Oriente desde os tempos da China antiga. Na história da imunização, devem ser consideradas questões éticas, culturais, econômicas, políticas e de direito individual *versus* o bem comum, sendo a vacina afirmada nos dias atuais como questão de saúde pública e reconhecida como eficiente método de prevenção de doenças e promoção de saúde coletiva. Ela é uma das principais formas de prevenção de doenças, porque permite, a partir de ações simples e de baixo custo, alcançar seu objetivo: promover a saúde da população. Dessa forma, em função de sua importância e abrangência, justifica-se uma abordagem estratégica para as empresas responsáveis pela operação das vacinações.

O objetivo do presente trabalho é analisar os efeitos da adoção da gestão estratégica em uma empresa do setor de saúde. A ferramenta escolhida como instrumento para integrar as medidas derivadas da estratégia foi o Balanced Scorecard Sustentável (SBSC) (FIGGE *et al.*, 2002; EPSTEIN & WISNER, 2001; BIEKER & WAXENBERGER, 2002; SIDIROPOULOS *et al.*, 2004; HUBBARD, 2009), integrada a elementos que focam também objetivos sociais e ambientais, além do tradicional foco financeiro, na busca do chamado tripé de sustentabilidade (*Triple Bottom Line*) para a gestão estratégica da organização.

A empresa em estudo foi fundada em 1997 e é *benchmark* do mercado nacional de gestão vacinal, com foco na vacinação corporativa em massa. Atende mais de seis mil empresas no Brasil, com aplicação de cerca de cinco milhões de doses das mais variadas vacinas, realizando a promoção de saúde coletiva através da imunização direta e indireta. São atendidos colaboradores de empresas clientes, seus dependentes, terceiros e também o público particular no varejo, formando uma complexa rede de *stakeholders*.