



A nova era da sustentabilidade nos negócios

Entrevista com Heiko Spitzeck

Gerente Executivo do Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral

O podcast de hoje fala sobre o poder da sustentabilidade nos negócios. Temos o prazer de receber Heiko Spitzeck, Gerente Executivo do Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral.

Começamos com uma tendência mundial: a Universidade de Michigan divulgou um amplo estudo sobre a relação das empresas com a sustentabilidade. A principal conclusão é a de que as organizações já estão vivendo uma nova fase de relacionamento. Mais do que adotar medidas pontuais de sustentabilidade, a incorporação desse conceito em toda a atividade está transformando o mercado. Como esse pensamento está mudando a maneira de fazer negócios?

Acredito que – trazendo essa pesquisa para a realidade brasileira, as empresas devido às crises éticas que estamos passando ou também se lembramos da crise hídrica em 2014/2015 aqui no Brasil – muitos executivos percebem que temas, como água, comportamento ético, compliance, têm uma importância para o resultado do negócio. Uma vez que esses profissionais passam a ter essa consciência, param de fazer sustentabilidade como antigamente – com uma abordagem de filantropia, de projetos sociais ou fomentar o voluntariado – e incorporam essas preocupações na gestão geral. Vamos nos ater aos riscos socioambientais na cadeia de valor para evitar desmatamento, trabalho escravo. Olhamos para compliance, ética e integridade, como muitas empresas estão passando por isso, o que também afeta a cadeia de valor.

Poucos fornecedores estão se preparando para assegurar processos que não tenham impacto no negócio. Vejo que uma primeira leva traz um olhar de muitas iniciativas para perspectiva de risco de negócio. Aí, entra no conselho de administração. São conversas no alto escalão da organização que contribuem para o fato de abordar esses temas socioambientais de maneira um pouco mais estratégica e normalmente com princípios de gestão de riscos.

Você havia falado até que era meio filantropia. Então, hoje as empresas estão pensando mais nesse tipo de projeto. É mais pensado, mais estudado.

É, sem dúvida. Se você perguntar a diversas fundações e institutos que as empresas têm, eles estão mudando normalmente de um portfólio puramente de filantropia para um tema que está muito em voga agora: o valor compartilhado. E essas ações sociais e ambientais também podem criar um ambiente de negócio mais favorável.

O mesmo estudo apresenta um número impactante: 90% dos CEOs consideram a sustentabilidade fundamental para o sucesso de suas atividades. Qual o caminho para converter esse mindset, em vantagem competitiva?

Eu acho que, como a gente conversou antes, o primeiro passo é gestão de risco.



E qual é a importância desse posicionamento para as marcas das empresas? Uma pesquisa da consultoria Nielsen, no Brasil, diz que 6 em cada 10 pessoas estão dispostas a pagar mais por produtos sustentáveis.

Essas pesquisas sempre existiram. E, se você perguntar para professores de marketing, eles respondem que muito se fala e, na hora da compra, o consumidor não necessariamente expressa o comportamento que disse. Quando você pergunta, eles estão muito mais abertos a essas considerações. Mas, é verdade, sobretudo nas classes A e B, as novas gerações estão mais preocupadas com essas questões socioambientais e reagem com um “não vou comprar mais” ou, se sai uma notícia ruim, “eu vou boicotar esse tipo de marca”. Outro ponto é que elas procuram mais informações também. Estão atentas ao que acontece com o lixo, se dá para reciclar, como são os ingredientes do que consomem ou ainda se é muito “industrializado”.

Aí, você vê na Vila Madalena, aqui em São Paulo, surgirem várias lojas e supermercados diferentes, quitandas que capitalizam em cima dessa preocupação de uma parte da população. Estabelecimentos comerciais com uma proposta voltada a uma nutrição mais saudável ou mesmo fazer com que as compras contribuam para um mundo melhor.

O consumidor está mais exigente e mais consciente, né? E, num artigo publicado no LinkedIn, você questiona as estratégias comerciais que não têm compromisso genuíno com a causa sustentável. Qual é o dano que essa postura pode gerar à marca no longo prazo?

Para uma marca em geral já é ruim quando alguém identifica que seu discurso não corresponde ao que realmente faz a organização. Mas, é pior ainda para as marcas que tentam se diferenciar no mercado com o apelo de sustentabilidade. Em outras palavras, baseia-se toda a mensagem em cima desse diferencial e, se a história não funcionar por falta de comprovações, o estrago para a marca é substancial.

Por outro lado, uma de nossas amigas da Liga dos Intraempreendedores está agora fazendo um ano sabático em Harvard para estudar melhor como as marcas podem se juntar a causas. Ela foi responsável pelo projeto da Lifebuoy da Unilever, que basicamente leva sabonetes para as comunidades carentes. Muitas dessas famílias veem isso como um bem tão precioso que nem gostam de usar para lavar as mãos. Ela esclarece que esse hábito contribui para a mortalidade infantil, para doenças que as crianças pegam em casa. Então, quanto mais eles ensinam e vendem sabonete para essas comunidades, menores os índices de mortalidade infantil (antes dos 5 anos), doenças respiratórias e outras que passam por vírus. Um projeto que faz a diferença para um mundo mais saudável, o que é um baita negócio para Unilever: levar o produto para a base da pirâmide onde tem muitos consumidores. Você encontra também uma abordagem interessante de preço barato para dar acessibilidade a esse produto.

E combina a vantagem estratégica de estar na liderança desse mercado com um propósito tanto para a empresa quanto para os colaboradores que lá trabalham.

Você também escreveu um livro sobre os chamados “Intraempreendedores sociais”, que atuam em prol da sustentabilidade enquanto desempenham suas atividades dentro das empresas. Conta pra gente as características dessa geração inovadora.

O caso que mencionei agora da Mirian, a intraempreendedora na Unilver, é um exemplo. Tem também um outro caso que menciono muito que também tem um impacto no negócio. Dois funcionários da Vodafone no Quênia, a Susie Lonie e o Nick Hughes, se depararam com a seguinte situação: só 20% da população queniana tem acesso a serviços financeiros. Então 80% não tem cartão de crédito ou conta-corrente e para fazer pagamento precisam andar quilômetros. Se o filho que trabalha no centro urbano quer apoiar os pobres pais no campo, alguém precisa entregar o dinheiro lá. A Vodafone sabia que 60% têm um celular. E aí veio o grande insight: “o que acontece se a gente implementa um app que permite ao usuário mandar e receber dinheiro como o faz com mensagens de texto?” No primeiro ano eles tinham 1 milhão de novos clientes. Hoje eles atendem mais da metade da população queniana! Os bancos ficaram bem incomodados ao perceberem uma empresa de telecomunicação ingressando num mercado que eles sempre negligenciaram. Quais são as suas características?



São intraempreendedores que entendem sobre sustentabilidade, mas entendem o potencial de oportunidades em sustentabilidade, não só o lado do risco. E eles entendem muito bem o negócio. Assim, eles conseguem juntar as 2 coisas para criar novas plataformas de crescimento. Quando a gente lançou nosso centro de intraempreendedorismo na semana passada, a ideia foi fomentar essas pessoas e convencer as empresas de novos projetos que criam produtos e serviços para diferenciar a organização. Ao mesmo tempo, era necessário que também trouxessem benefícios socioambientais. Essa empreitada é bastante interessante, sobretudo para os Millennials, que não aceitam mais trabalhar ou “perder a vida no escritório” em troca de um salário que é depositado no fim do mês e pronto. Eles querem um propósito, querem se engajar.

Incorporar, de fato, a sustentabilidade às atividades das empresas passa pela adaptação dos modelos de negócio. O conceito de valor compartilhado tem sido explorado com maior frequência nos últimos anos. Por que essa forma de organizar o negócio recebe tanto destaque? Pode nos dar exemplos?

Os casos que mencionei acima também se qualificam como valor compartilhado. Sua origem vem de um guru de Harvard: Michael Porter, que em 2011 publicou um artigo na Harvard Business Review sobre valor compartilhado no qual ele elabora o seguinte argumento:

“Para ser competitivo hoje em dia, não basta as empresas só focarem na criação de valor para os acionistas. Mas também têm que criar valor para a sociedade e mostrar como elas são relevantes para a sociedade”. E um dos casos que ele menciona, e acontece aqui no Brasil, é o da Coca-Cola, conhecido como “Coca-Cola coletivo varejo”. Os executivos seniores da companhia foram para uma comunidade carente para entender quais são os desafios daquela população, quais são as competências que a Coca-Cola tem e como ela consegue ajudar essa comunidade e ao mesmo tempo fazer o melhor negócio. Então, na fase inicial desse projeto, eles começaram a perceber que existem muitos jovens na comunidade que não têm usufruído de uma educação formal. Com baixos índices de educação, muitos casos não enxergam alternativas a não ser se dirigirem ao tráfico. Assim, pensaram: “vamos criar uma oportunidade para essas pessoas! Entendemos de varejo e junto com o Instituto Coca-Cola podemos treinar esses jovens nesta área e provocá-los a aplicar o conhecimento com pequenos varejistas nas comunidades”. Os resultados se refletiram em negócio. Enquanto a Coca-Cola e os refrigerantes em geral nessa época cresciam organicamente entre 5% e 6% por ano; com a melhor gestão de pequenos varejistas na comunidade, esses estabelecimentos começavam a vender mais. Com isso, passavam também a vender mais Coca-Cola. Na média, o crescimento nessas comunidades saltou para 9,5%. E isso é um primeiro passo importante. Você faz uma intervenção social que pode tradicionalmente ser algo filantrópico, mas isso gera impacto no negócio. Então, imagine a conversa entre dois gerentes comerciais. Quando alguém fala que “na minha região, o Instituto Coca-Cola fez algum milagre na comunidade e com isso passei a vender 9,5%”, o que o outro vai falar? “Eu também quero!” A pergunta que fica é: que milagre a Coca-Cola pode fazer na comunidade desse outro executivo? Ele nem precisa saber, só quer vender mais. Existe um forte incentivo pelo lado do negócio em se interessar em replicar esse modelo e se voltar a esta iniciativa social.

Aí entra a dinâmica de crescimento do círculo virtuoso do Porter. Nele, o impacto social gera impacto no negócio. E esse, por sua vez, faz uma motivação na empresa de escalar isso para outras linhas de produto e regiões para fomentar o crescimento. Aqui está a beleza da vantagem competitiva. Você gera um valor para a sociedade e, com isso, vê gerar valor para a empresa simultaneamente. E esse é o grande ativo do valor compartilhado.



E investir também em formatos de negócios que tenham benefícios sociais e ambientais, além dos econômicos, é também uma forma de inovar e se posicionar no mercado. Qual sua recomendação para que os tomadores de decisões coloquem tudo isso em prática?

Acho que a principal falha que vejo em algumas empresas nesse processo é não ouvir bem as necessidades do público-alvo. O caso da Coca-Cola: foi essencial que os executivos sentissem as dores da vida na comunidade carente para entenderem realmente esse contexto. Obviamente eles não só ficaram lá uns 5 dias para imersão, como também fizeram acompanhamento com antropólogo. Foram meses estudando esse mercado para depois desenhar uma solução em conjunto com representantes da comunidade e com as organizações nas quais eles confiam. Neste sentido, o papel das ONGs que já estão operando na região é bastante essencial.

Compreender as necessidades [das comunidades], também o interesse de aproveitar a presença de uma empresa grande, assim como o contexto para formular um modelo de negócio que dribla os obstáculos e gera valor tanto para os mais vulneráveis quanto para a empresa, eu acho fundamental. É preciso realmente ter essa imersão e tomar um banho de realidade. Afinal, se alguém resolver colocar fogo no prédio da Coca-Cola, não vai entender o que afeta a vida nas comunidades.

A gente sempre brinca com os intraempreendedores e com os executivos que se interessam por inovação social. O processo de inovação já é difícil e, se você quer inovação com valor social, é mais difícil ainda. Mas, a recompensa também é muito maior porque quando você volta para a casa e sua mulher ou esposo pergunta "como foi seu dia hoje?", alguém como a Mirian pode falar "eu evitei que tantas crianças morressem hoje porque eu vendi sabonete nas comunidades". Já outros executivos vão dizer "sabe o que é... não vai ter o bônus...".

São conversas bem diferentes para a família entender quanto tempo você gasta no dia a dia, apoiando as organizações ou sua empresa.

Essas foram as análises pertinentes do Heiko Spitzbeck, Gerente Executivo do Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral. Continue acompanhando outras matérias sobre inovação e sustentabilidade.