

# O Valor estratégico da sustentabilidade: resultados do Relatório Global da McKinsey

Executivos em todos os níveis consideram que a sustentabilidade tem um papel comercial importante. Porém, quando se trata de se tornar especialista em reputação, execução e prestação de contas de seus programas de sustentabilidade, muitas empresas têm muito a percorrer.

Julho/2014

A McKinsey agradece a instituição abaixo por traduzir este documento para a língua portuguesa.

Tradução: Sandra Mathias Maia

Revisão: Superintendência de Relações com o Mercado



Confederação Nacional das Empresas  
de Seguros Gerais, Previdência Privada e  
Vida, Saúde Suplementar e Capitalização

**Líderes das empresas estão buscando sustentabilidade**, e executivos em geral acreditam que a questão é cada vez mais importante para a estratégia de suas empresas. Mas a medida que ela continua a evoluir para uma questão comercial importante, desafios para conquistar todo seu valor virão pela frente. Estas estão entre as principais conclusões de nossa mais recente pesquisa McKinsey sobre o tema<sup>1</sup>, que perguntou aos entrevistados sobre as ações que suas empresas estão empreendendo para tratar de questões ambientais, sociais, ou de governança, as práticas que eles utilizam para gerir a sustentabilidade, e o valor em jogo.

Um desses desafios é gestão da reputação. Ano após ano, uma grande parcela de executivos cita reputação como uma razão principal para suas empresas focarem em sustentabilidade; das 13 atividades principais sobre as quais perguntamos, eles declaram que reputação tem o potencial de mais valor para suas indústrias. No entanto, muitos dos respondentes deste ano declaram que suas empresas não estão dando continuidade às atividades de construção de reputação que maximizariam este valor financeiro.

Comparar empresas com os mais eficazes programas de sustentabilidade (nossos “líderes” em sustentabilidade) com outras em seus mercados ressalta outro obstáculo: incorporação da sustentabilidade nos principais processos organizacionais, como por exemplo gestão de desempenho, uma área onde os líderes relatam melhores resultados do que outras. Além de grande desempenho em processos, os líderes compartilham outras características que são importantes para um programa de sustentabilidade bem sucedido – entre elas, metas agressivas (tanto internas quanto externas), uma estratégia focada, e total participação e compromisso da liderança.

## Crescimento da sustentabilidade

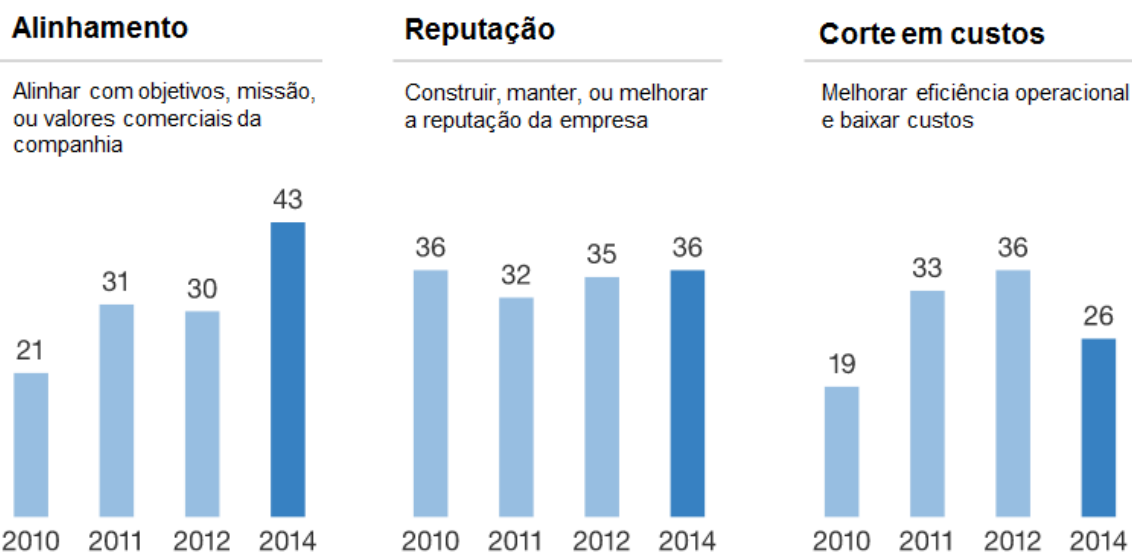
De acordo com os executivos, sustentabilidade está se tornando uma parte mais estratégica e integrante de suas empresas. Em pesquisas anteriores, quando perguntados sobre os motivos para suas empresas buscarem sustentabilidade, os respondentes na maioria das vezes citaram redução de custos ou gestão da reputação. Hoje, 43 por cento (e a maior parcela) declaram que suas empresas procuram alinhar sustentabilidade com objetivos gerais, missão, ou valores da empresa<sup>2</sup> – frente a 30 por cento que declararam isso em 2012 (Anexo 1).

## Anexo 1

Mais e mais empresas focam em sustentabilidade para alinhar com seus objetivos comerciais.

% de respondentes<sup>1</sup>

3 principais razões das organizações dos respondentes enfocarem sustentabilidade<sup>2</sup>



<sup>1</sup> Em 2010, n = 1.749; em 2011, n = 2.956; em 2012, n = 3.847; e em 2014, n = 2.904. Não houve pesquisa em 2013.

<sup>2</sup> Com exceção das 12 razões que foram apresentadas como opções de resposta à pergunta.

<sup>3</sup> De 2010 a 2012, a opção de resposta foi "Alinhar com objetivos comerciais da companhia."

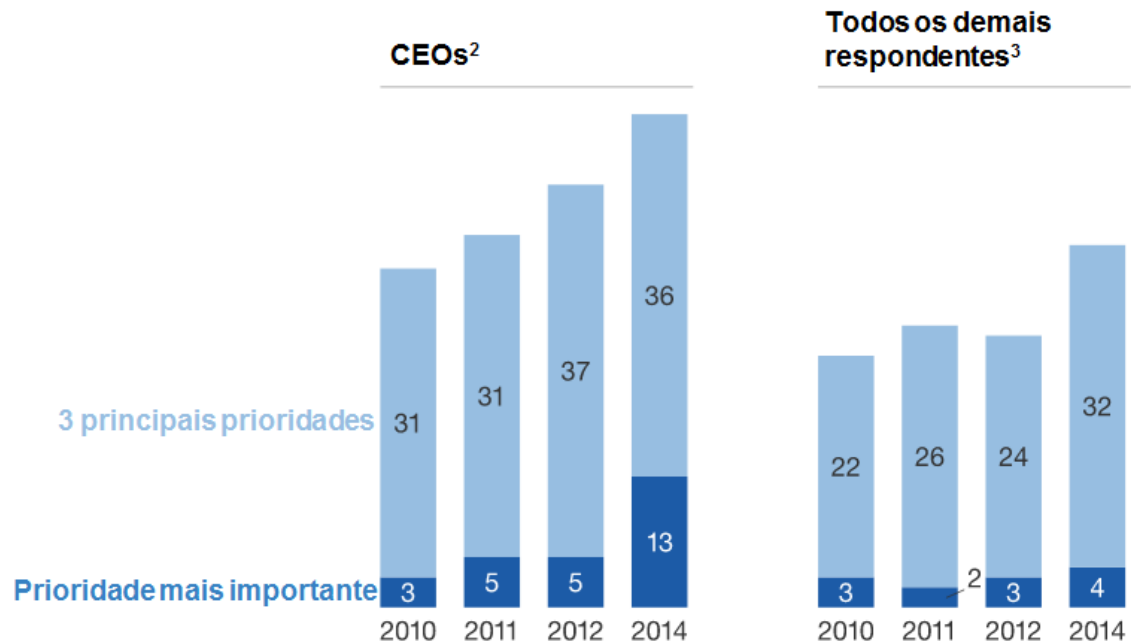
Uma razão para a mudança pode ser que os próprios líderes da empresa acreditam que a questão é mais importante. Os CEOs estão duas vezes mais propensos a dizer que sustentabilidade é sua principal prioridade do que estavam em 2012. Uma parcela maior de todos os demais executivos também considera sustentabilidade como um dos três itens mais importantes na pauta de seus CEOs (Anexo 2).

## Anexo 2

Os líderes da empresa e todos os demais consideram sustentabilidade cada vez mais como principal prioridade do CEO.

% de respondentes<sup>1</sup>

### Posição estratégica da sustentabilidade na agenda do CEO



<sup>1</sup> Entrevistados que responderam "uma prioridade mas não um dos 3 itens mais importantes da agenda", "não um item importante da agenda", e "não sei" não estão computados.

<sup>2</sup> Em 2010, n = 175; em 2011, n = 265; em 2012, n = 364; e em 2014, n = 281. Não houve pesquisa em 2013.

<sup>3</sup> Em 2010, n = 1.574; em 2011, n = 2.691; em 2012, n = 3.483; e em 2014, n = 2.623. Não houve pesquisa em 2013.

À medida que sustentabilidade cresce em importância, conquistar todo seu valor se torna mais desafiador, talvez porque quanto mais as empresas priorizam sustentabilidade, mais ela precisa estar integrada nos principais negócios (e até mudá-los). Em empresas que já estão empreendendo ações, os respondentes na maioria das vezes citam desafios relacionados à execução: a falta de incentivos ao desempenho e a presença de pressão para ganhos de curto prazo é o que está em desacordo com a natureza de longo prazo dessas questões. Prestar contas é uma preocupação crescente: 34 por cento dos executivos (em comparação a 23 por cento em 2011) declaram que muito poucas pessoas em suas empresas prestam contas sobre sustentabilidade. Em empresas que não buscam atividades em sustentabilidade, os respondentes continuam a citar falta de priorização da liderança como o principal desafio para se empreender uma ação.

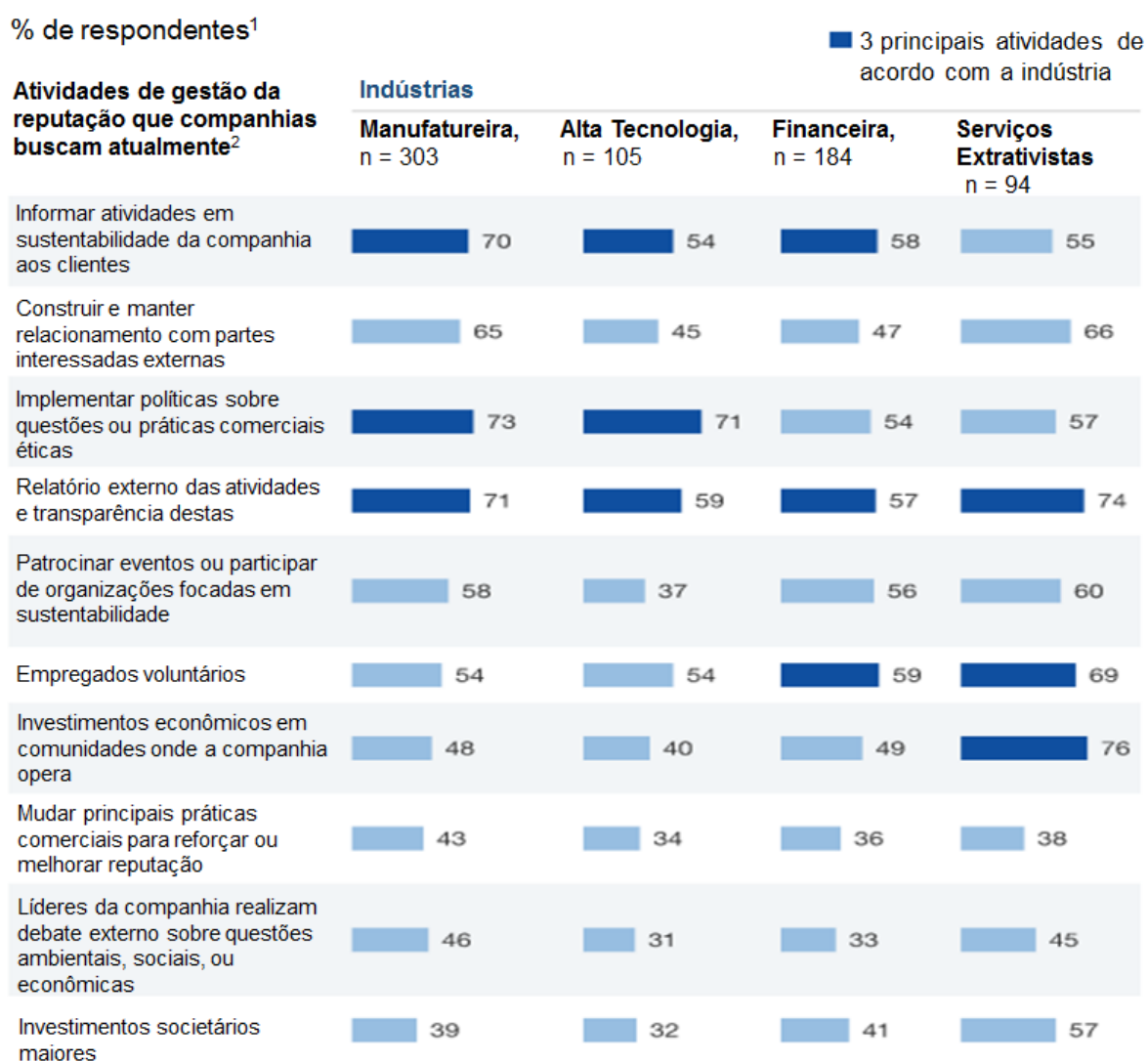
## Levando em conta a reputação

Das 13 principais atividades em sustentabilidade perguntadas, os executivos na maioria das vezes dizem que suas empresas estão reduzindo o consumo de energia nas operações (64 por cento), reduzindo desperdício (63 por cento), e gerindo sua reputação corporativa em sustentabilidade (59 por cento). Essas ações foram citadas na maioria das vezes em 2011 e 2012, e uma parcela cada vez maior de executivos hoje identifica gestão da reputação como uma atividade principal. Eles também estão mais propensos a dizer que, entre essas atividades, gestão da reputação tem o maior potencial de geração de valor para suas indústrias ao longo dos próximos cinco anos.

No entanto, há uma falta de clareza em torno de gestão da reputação, em comparação com outras atividades melhor definidas, como por exemplo alcançar novos mercados com produtos sustentáveis. Perguntamos aos executivos que ações as empresas para as quais eles trabalham empreendem para gerenciar sua reputação, e, em média, as empresas informam com mais frequência suas atividades aos clientes e mantêm relacionamento com as partes interessadas. No entanto, os resultados variam de acordo com a indústria, o que indica que as empresas compreendem e valorizam reputação de formas muito distintas (Anexo 3).

## Anexo 3

Atuais abordagens das companhias no que diz respeito à gestão da reputação variam de acordo com a indústria.



<sup>1</sup> Entrevistados que responderam "outra", "nenhuma das acima", ou "não sei" não estão computados. Esta pergunta foi feita somente a respondentes que declararam que suas companhias estavam atualmente gerindo sua reputação corporativa em sustentabilidade.

<sup>2</sup> Atividades são feitas em ordem decendente, com base no nível total das respostas à pergunta.

Muitas das diferenças dependem de *quantas* ações as empresas estão empreendendo sobre reputação e sobre agenda global de sustentabilidade. Em serviços extrativistas, os executivos declaram que suas empresas estão buscando sete atividades principais em sustentabilidade, com três quartos afirmando que gestão da reputação é uma delas (em comparação com 59 por cento de todos os respondentes). As ações de construção da reputação dessas empresas se concentram em – investimentos na comunidade local, informações externas e empregados voluntários – diferentes daquelas de seus pares em alta tecnologia, onde as empresas

empreendem uma média de cinco ações e apenas metade dos respondentes declaram que gestão da reputação é uma delas. Estes resultados confirmam que não há uma abordagem padrão para todas as empresas no que diz respeito à reputação, possivelmente, uma das razões porque reputação, como sustentabilidade de forma mais ampla, é difícil para muitas empresas gerirem.

Quando perguntados que atividades maximizam valor financeiro, os respondentes na maioria das vezes citam comunicação com o cliente. Além disso, existem disparidades entre as atividades atuais de gestão da reputação e aquelas que são mais importantes para geração de valor (Anexo 4). Estes resultados também variam de acordo com a indústria e refletem a importância de compreender e comunicar o valor financeiro da sustentabilidade, a partir dos líderes para baixo. Em serviços extrativistas, onde diretoria e presidência estão mais engajadas e os respondentes estão os mais propensos a esperar que a sustentabilidade gere valor, os respondentes identificam a mesma atividade (investimento na comunidade) como uma ação atual e uma fonte de valor. Em contrapartida, em serviços financeiros – onde os respondentes relatam o menor nível de envolvimento do líder e valor percebido – a maioria das vezes citam empregados voluntários, a atividade na qual a classificação deles é mais baixa no que diz respeito à geração de valor.

## Anexo 4

As atividades de gestão da reputação consideradas como mais importantes não são necessariamente as mais realizadas.

% de respondentes<sup>1</sup>, n = 1.682



<sup>1</sup> Entrevistados que responderam "outra", "nenhuma das acima", ou "não sei" não estão computados.

<sup>2</sup> Respondentes foram solicitados a escolher até 3 atividades que são mais importantes de realizar para conseguir o máximo valor financeiro da sustentabilidade. Quando perguntados sobre as atividades que suas companhias já estão realizando, os respondentes foram instruídos a escolher todas aquelas que se aplicam.



## O que é liderança

Independentemente do setor de uma empresa, seus esforços em geração de valor exigem certas características organizacionais. A partir de nossa experiência e trabalho anterior<sup>3</sup>, identificamos algumas, como os blocos de construção de um programa de sustentabilidade bem sucedido. Na verdade, quando identificamos nossos líderes em sustentabilidade – empresas onde os executivos relatam o melhor desempenho nas principais atividades em sustentabilidade em relação a seus pares da indústria – verificamos que eles compartilham essas características.

Não é de surpreender que líderes estão muito mais propensos a possuir todas essas 12 características do que outras empresas, embora os resultados sugerem que características diferenciam os líderes dos demais (Anexo 5). Os executivos dessas empresas estão quase cinco vezes mais propensos a dizer que usam metas externas agressivas em sustentabilidade do que os demais, e apresentam mais de três vezes de probabilidade em relatar uma estratégia focada, e aproximadamente três vezes mais de probabilidade em relatar, em termos da organização como um todo, conhecimento dos benefícios financeiros da sustentabilidade. Além disso, os líderes dispõem com mais frequência dos principais componentes de gestão de desempenho, tais como metas internas agressivas e amplas coalizões de liderança para desenvolver seus programas<sup>4</sup>.

## Anexo 5

“Líderes” em sustentabilidade se destacam na fixação de metas e de uma estratégia clara.

% de respondentes

### Características organizacionais que são verdadeiras nas companhias dos respondentes<sup>1</sup>

■ Líderes em sustentabilidade, n = 264  
■ Todos os demais respondentes, n = 2.370



<sup>1</sup> Com exceção das 12 características que foram apresentadas como opções de resposta à pergunta.

Além do mais, uma parcela muito maior de executivos nas organizações líderes declaram que seus principais líderes priorizam a sustentabilidade e relatam maior engajamento dos funcionários em sustentabilidade em todos os níveis, incluindo CEOs, diretores e comitês consultivos sobre sustentabilidade. Eles relatam que suas empresas estão empreendendo mais ações para gerir os ciclos de vida de seus produtos, e que estão quatro vezes mais propensos do que os demais a dizer que já implementaram uma estratégia de ciclo de vida. E declaram que suas empresas enfrentam menos barreiras para perceber valor a partir da sustentabilidade, porque relatam melhor desempenho global em práticas que servem de base para uma organização saudável em termos de sustentabilidade.

## Organização da sustentabilidade

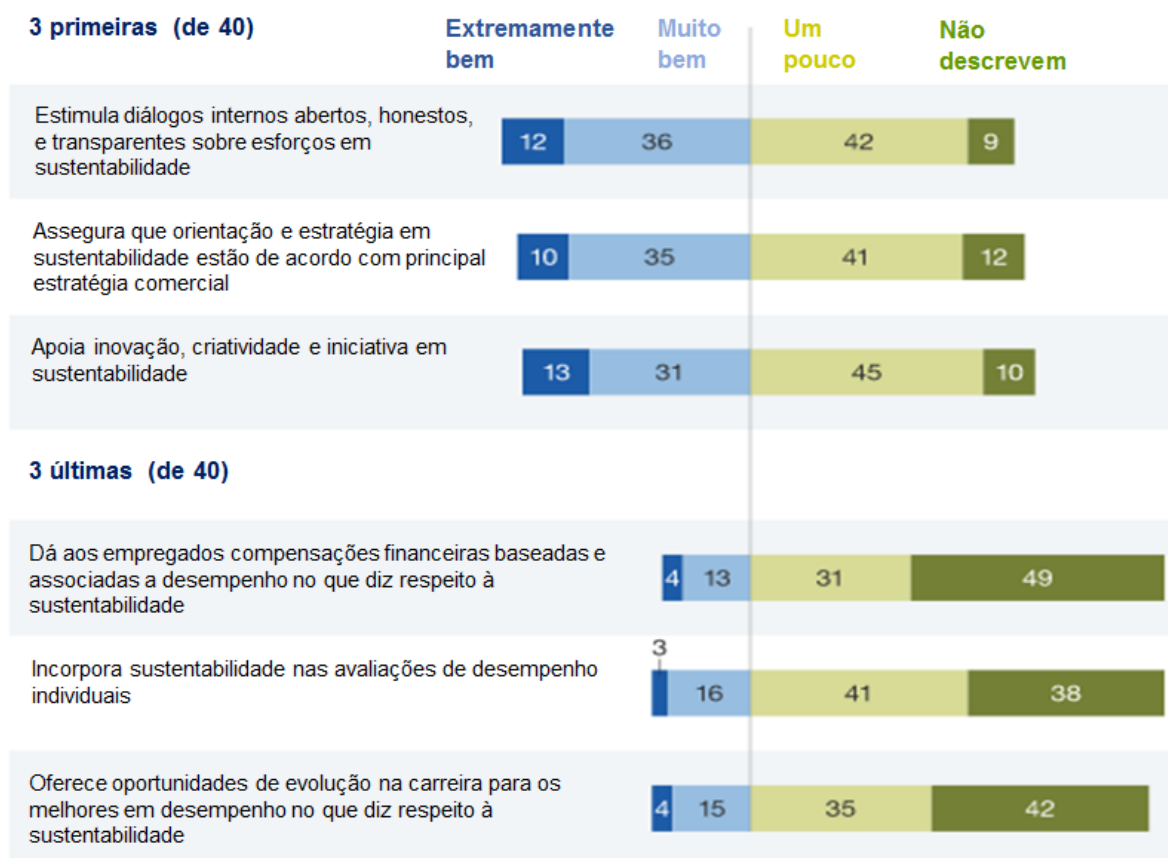
Para entender melhor as características definidoras de programas de sustentabilidade bem desenvolvidos, examinamos as práticas organizacionais que fundamentam estas características. Destas, os executivos declaram que suas empresas são melhores na promoção de uma cultura organizacional em torno da sustentabilidade e da definição de uma orientação para seus programas. Na maioria das vezes eles lutam com componentes de execução do programa, incluindo motivação de funcionários, construção de capacidade, e coordenação de seu trabalho em sustentabilidade, que se reflete nas respostas sobre práticas específicas (Anexo 6). Estes resultados fazem sentido, tendo em vista os níveis atuais de alinhamento entre sustentabilidade e vários elementos da organização. Cinquenta e oito por cento de executivos declaram que sustentabilidade está, totalmente ou em grande parte, integrada na cultura de suas empresas, em comparação com 38 por cento que declaram isso para gestão de desempenho.

## Anexo 6

Organizações se distinguem na criação de uma cultura e orientação para seus programas de sustentabilidade, mas lutam com elementos de execução.

% de respondentes<sup>1</sup>, n = 2.905

### Quão bem certas práticas descrevem os programas de sustentabilidade nas companhias dos respondentes



<sup>1</sup>Entrevistados que responderam "não sei" não estão computados, portanto, os valores podem não somar 100%.

Olhando mais atentamente as práticas individuais, alguns padrões interessantes emergem. Identificamos quatro abordagens distintas em relação à organização da sustentabilidade: líder apoiado, execução focada, orientada externamente, e profundamente integrada (ver Caixa de Texto abaixo). A primeira abordagem se caracteriza por líderes que participam ativamente em toda a empresa, incentivo ao funcionário e estratégia clara; a segunda por estrutura clara, prestação de contas e engajamento do gestor médio; a terceira por uso de ideias externas, redes e relacionamentos, bem como participação do líder principal e do gestor médio; e a quarta por incentivos ao funcionário para trabalho em sustentabilidade, foco no talento, e até mesmo envolvimento em sustentabilidade em todos os níveis de gestão. Nossos líderes em sustentabilidade estão representados em cada uma dessas quatro abordagens, confirmando que não há uma fórmula padrão para sucesso em sustentabilidade.

## Caixa de Texto

### Quatro abordagens para organização da sustentabilidade

Em nossa mais recente pesquisa, perguntamos aos executivos sobre 40 práticas organizacionais específicas em sustentabilidade que apoiam estes programas. Após analisar os resultados e buscar relações entre as diferentes práticas, identificamos quatro abordagens organizacionais distintas no que se refere à sustentabilidade. Incluídas em cada abordagem estão companhias que se qualificam como líderes em sustentabilidade – ou seja, as companhias que, em relação a seus pares da indústria, são mais eficazes nas atividades em sustentabilidade. Abaixo estão as características que definem cada abordagem.

### Líder apoiado

Empregados em todos os níveis da organização (incluindo o CEO) estão engajados em questões e atividades sobre sustentabilidade, há um forte foco no impacto e no papel do empregado em sustentabilidade, e a visão e a estratégia do programa são claras. Esta categoria é responsável por **14 por cento** do total de líderes em sustentabilidade.

#### **5 principais práticas organizacionais:**

- líderes que inspiram empregados com incentivo e reconhecimento
- apelar para valores dos empregados em sustentabilidade
- permitir colaboração nas atividades em sustentabilidade
- líderes que envolvem e empoderam os empregados nos trabalhos em sustentabilidade
- traduzir a visão de sustentabilidade em estratégia e objetivos claros

#### **Companhias buscam sustentabilidade, logo elas podem:**

- identificar e abordar uma questão sobre a qual a empresa pode ter um impacto tangível e positivo

#### **Processos organizacionais nos quais a sustentabilidade está mais integrada:**

- planejamento estratégico, comunicações internas, recursos humanos, cultura corporativa

## Execução focada

Programas de sustentabilidade se concentram excessivamente em reputação corporativa e posicionamento competitivo. De todos os empregados, os gestores médios participam o máximo das questões de sustentabilidade, enquanto os CEOs são os menos engajados entre as quatro abordagens. Esta categoria é responsável por **13 por cento** do total de líderes em sustentabilidade.

### **5 principais práticas organizacionais:**

- incluir sustentabilidade na avaliação de desempenho
- garantir estrutura, papéis e responsabilidades claras nos esforços
- usar principais indicadores e metas para gerir desempenho
- incluir sustentabilidade em métodos e ferramentas para construir capacidade

### **Companhias buscam sustentabilidade, logo elas podem:**

- estar alinhadas com objetivos, a missão ou valores comerciais da companhia

### **Processos organizacionais nos quais a sustentabilidade está mais integrada:**

- unidades comerciais, gestão da cadeia de suprimento, comunicações externas

## Orientada externamente

Os principais líderes e gestores médios participam ao máximo nas questões de sustentabilidade, e estão mais preocupados com expectativas do cliente, demandas das partes interessadas e seu posicionamento competitivo global. Estas companhias são as que mais costumam ter um conselho consultivo de sustentabilidade separado. Esta categoria é responsável por **20 por cento** do total de líderes em sustentabilidade.

### **5 principais práticas organizacionais:**

- obter ideias e melhores práticas de partes externas
- usar percepções competitivas para comunicar uma estratégia em sustentabilidade
- manter uma rede de parceiros externos para conduzir a sustentabilidade
- usar percepções do cliente para atender as necessidades desses clientes
- desenvolver relações sólidas com comunidades locais e governos

### **Companhias buscam sustentabilidade, logo elas podem:**

- consolidar o posicionamento competitivo (por exemplo, garantindo inputs essenciais para produção, respondendo à pressão competitiva)

### **Processos organizacionais nos quais a sustentabilidade está mais integrada:**

- Pesquisa & Desenvolvimento, vendas e marketing, comunicações externas

### **Profundamente integrada**

Sustentabilidade está incorporada de forma mais intensiva em todos os processos, e os gestores médios e sêniores da organização são os mais envolvidos nas atividades em sustentabilidade. Eles buscam oportunidades de crescimento, respondem às questões de regulação, e se concentram no impacto maior. Esta categoria é responsável por **36 por cento** do total de líderes em sustentabilidade.

### **5 principais práticas organizacionais:**

- oferecer oportunidades de carreira para os que apresentam melhor desempenho em sustentabilidade
- usar o programa de sustentabilidade como uma oportunidade para desenvolvimento de talento
- incluir sustentabilidade nas avaliações de desempenho
- incluir sustentabilidade em métodos e ferramentas de construção de capacidade
- monitorar padrões de desempenho em sustentabilidade

### **Companhias buscam sustentabilidade, logo elas podem:**

- desenvolver novas oportunidades de crescimento (ex.: novos mercados, produtos)

### **Processos organizacionais nos quais a sustentabilidade está mais integrada:**

- participação do empregado, gestão do desempenho, dados e análises

## **Olhar para o futuro**

- *Aumentar o ciclo de vida do produto.* Hoje, as limitações de recursos estão gerando custos e volatilidade sem precedentes nos mercados de recursos naturais. No entanto, os resultados indicam que a maioria das empresas ainda nem começou a implementar estratégias que aumentam a vida útil de seus produtos e, conseqüentemente, reduzem sua dependência de recursos de forma significativa. De acordo com outra pesquisa da McKinsey<sup>5</sup>, há um enorme potencial de valor em melhor desenho e otimização de produtos para múltiplos ciclos de desmonte e reutilização. Empresas preocupadas com o futuro devem começar a investir na "circularidade" de seus produtos, em benefício da sociedade e de seus resultados. Somente com materiais as empresas poderiam economizar mais de \$1 trilhão por ano.
- *Mirar em tecnologia.* Da mesma forma, os avanços tecnológicos estão criando oportunidades para impulsionar soluções em sustentabilidade<sup>6</sup>. No entanto, somente 36 por cento dos entrevistados declaram que suas empresas estão, em grande parte ou totalmente, integrando sustentabilidade em seus dados e trabalhos analíticos. As empresas que querem conseguir aumento de valor em um mundo de recursos limitados devem gastar mais tempo pensando sobre como integrar suas capacidades tecnológicas em sua agenda global de sustentabilidade.
- *Concentrar sua estratégia.* À medida que sustentabilidade se torna mais importante para os negócios, as empresas devem estar alinhadas internamente com o que elas representam e que ações querem empreender sobre estas questões, seja desenvolvimento econômico ou mudar práticas comerciais. Qualquer que seja a abordagem da empresa, elas devem desenvolver uma estratégia com no máximo cinco prioridades claras e bem definidas – um dos principais fatores para programas de sustentabilidade bem sucedidos.

### **Sobre os autores**

Contribuíram para a elaboração e análise desta pesquisa: **Sheila Bonini**, especialista sênior do escritório do Vale do Silício da McKinsey, e **Anne-Titia Bové**, especialista do escritório de São Paulo.