

## UM MANIFESTO EM PROL DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS PARA SUSTENTABILIDADE<sup>1</sup>

Ana Lúcia Moura NOVAIS\*

Atualmente, em função de diversas instabilidades de ordem climática, geológica, e outras ligadas ao meio ambiente, muitos autores voltam-se à questão da sustentabilidade, argumentando em defesa da proteção da natureza e de seus recursos como necessidade para sobrevivência da espécie humana. Além dos estudos acadêmicos, nos últimos anos, vários expoentes em diferentes países têm alertado para as catástrofes oriundas da maneira agressiva como os seres humanos se organizam para estruturarem um estilo de vida baseado no consumo e descarte intenso de produtos. Entretanto, muitas das discussões, acadêmicas ou não, apresentam como diretriz a ideia de se proteger a natureza, destacando a adoção de práticas a fim de minimizar o impacto dos malefícios presentes em todo o planeta, sendo que para atingir essa proteção ideal, muitos se posicionam a favor de medidas radicais, as quais obrigariam muitas sociedades, de nações com graus de desenvolvimento distintos, a alterar totalmente seu modo de organização de vida.

*Strategy for Sustainability: a business manifesto*, de Adam Werbach, apresenta uma reflexão sobre o tema da sustentabilidade sob outra vertente: a noção de sustentabilidade como viés estratégico, a fim de que as empresas se garantam a longo prazo em evitar sofrer danos causados por desastres ambientais. Não se trata de uma pesquisa resultante da coleta, observação e análise de dados empíricos; há por parte do autor a intenção de manifestar sua visão de sustentabilidade como uma das principais estratégias a serem adotadas pelas empresas. Isso já está em evidência na introdução do livro, quando Werbach descreve a experiência que tivera em 1997, na cidade de New Orleans, estado de Louisiana, EUA, logo após os desastres

---

<sup>1</sup> Resenha da obra: WERBACH, A. **Strategy for Sustainability**: a business manifesto. Boston: Harvard Business Press, 2009. 226 p.

\* Mestranda em estudos em Administração. PUC – Pontifícia Universidade Católica – Pós-Graduação em Administração. São Paulo – SP – Brasil. 05014-000 – analucianovais@uol.com.br

causados pelo furacão Katrina. Após a descrição do impacto do Katrina na região, há a constatação de que o fenômeno assumiu proporções inimagináveis pelo fato de ter havido grande diminuição dos pântanos em New Orleans, os quais sempre tiveram ecologicamente a capacidade evitar enchentes e inundações. Todavia, apesar da demonstração do desalento e sensação de fracasso diante de um cenário marcado por destruição, há a afirmação categórica de que não basta salvar o meio ambiente: é preciso lutar por uma dimensão maior de sustentabilidade, levando-se em conta aspectos sociais, econômicos e culturais em associação a outros de caráter ecológico. Um dos argumentos-chave para isso é a afirmação de que líderes empresariais e da comunidade precisam desenvolver uma visão a longo prazo das consequências de suas ações e de sua inatividade, pois a curto prazo as despesas em função do impacto do Katrina foram contabilizadas em bilhões de dólares nos setores de energia, imobiliário e de seguros.

A partir de tal exemplo contundente, delinea-se na introdução o objetivo da discussão proposta: sugestão do desenvolvimento e execução de estratégias empresariais com foco na sustentabilidade que possam ser efetivamente implantadas no momento atual, ressaltando-se que estratégias para sustentabilidade assumem uma dimensão muito mais ampla do que estratégias meramente verdes, uma vez que englobam as esferas em que a empresa atua – social, econômica e cultural – e não apenas àquelas intrínsecas ao meio ambiente.

O livro está dividido em sete capítulos, os quais, assim como a introdução, situam a reflexão sobre os aspectos associados à sustentabilidade em uma linguagem fluente e espontânea, pela qual o autor posiciona-se enfaticamente no desafio de propor caminhos para a adoção de estratégias empresariais visando a dimensões de sustentabilidade.

O primeiro capítulo está centrado na proposta de uma maneira diferente de se formular a própria estratégia de negócios. Tal maneira baseia-se no referencial de um conjunto de regras simples da própria natureza como base da estratégia e de sua formulação, tais como: diversidade no decorrer das gerações (diferenças de genética e comportamento que garante a sobrevivência das espécies a longo prazo); adaptação às mudanças do meio ambiente (ajustes naturais dos organismos perante alterações climáticas, de alimentação, diante dos predadores); celebração da transparência (cada espécie sabe o que deve ou não ingerir como alimentos, assim como o que é saudável ou não); planejamento e execução de forma sistêmica e não compartimentada (natureza cria soluções que otimizam o sistema e não apenas componentes individuais); criação de grupos e proteção aos mais jovens (as espécies de um modo geral não vivem solitárias, e se fortalecem pela integração em grupos); integração de métricas (natureza provê informação certa, no lugar e tempo certos); progresso em cada ciclo

(evolução como meta); adoção de ajustes e diminuições; busca pela longevidade, minimização de desperdícios.

No segundo capítulo, descreve-se o mapeamento das oportunidades, por meio da interação da Sociedade, Tecnologia e Análise de Recursos (STAR), tendo o estudo de caso da empresa *Clorox* e, na sequência, o terceiro capítulo oferece ferramentas para implantação de estratégias empresariais para sustentabilidade, apresentando-se para isso uma meta chamada de Estrela-Guia e a proposta de um ciclo baseado em Transparência, Engajamento e *Network*, referido pelo acrônimo TEN.

Já o quarto capítulo tem como diretriz o uso da transparência para a execução da estratégia e no seguinte há a descrição de meios para promover o engajamento dos indivíduos em ações com vistas à sustentabilidade

O sexto capítulo propõe uma ação em rede de parcerias em prol da sustentabilidade, sob o argumento de que uma empresa sozinha não tem como dar encaminhamento a sua estratégia e, finalmente, o sétimo sinaliza o escopo dos procedimentos com fins de desenvolvimento de estratégia empresarial para sustentabilidade por meio de uma avaliação das técnicas de liderança em todos os níveis.

Na conclusão, Adam Werbach retoma a retórica eloquente ao salientar a urgência na mudança de comportamento das empresas, no sentido de efetivamente estruturarem seus planejamentos com foco na sustentabilidade, a fim de garantirem seu sucesso e sobrevivência face aos novos tempos. Exemplo dessa retórica já se revela na citação de um trecho do clássico romance de Leon Tolstoy, *Anna Karenina*, que em uma tradução livre para o português seria: “As famílias felizes são todas parecidas: até mesmo as famílias infelizes são infelizes de um jeito semelhante.” Com esta citação, o autor afirma que os líderes voltados à sustentabilidade são parecidos em suas ações e também em suas desculpas por não fazerem nada nesse sentido.

O discurso empenhado de Werbach em defesa da sustentabilidade como visão estratégica se apoia no relato de um conjunto de sérios problemas que assolam a humanidade, dentre eles: aumento expressivo da população mundial, decorrente do aumento da longevidade entre outros aspectos, discrepância nas sociedades, expressa por contrastes entre excesso no consumo de alimentos originando casos sérios de obesidade paralelamente a casos de fome e desnutrição. Além disso, personalidades políticas e do meio empresarial são mencionadas em suas iniciativas de caráter sustentável. Contudo, o autor parece se enredar na armadilha de sua própria retórica: ao longo do livro, medidas sustentáveis adotadas por empresas de diferentes setores e portes são comentadas, assim como sugestões para adoção de medidas baseadas na STAR e ciclo TEN também são recorrentes, porém, uma dúvida permanece ao longo

da obra: o desafio de equacionar estratégia empresarial sustentável que implica rever processos de criação, oferta de produtos e atendimento à demanda. Efetivamente, torna-se difícil atender ao seu último apelo para que as empresas “ajam agora”, se não houver uma proposta de alteração de comportamento nas sociedades de um modo geral.

De qualquer maneira, a leitura de *Strategy for Sustainability*: a business manifesto, de Adam Werbach oferece uma contribuição para a análise da sustentabilidade como viés de elaboração de estratégias empresariais, o que é um passo à frente da abordagem lamentavelmente desgastada de uma visão protecionista radical à ecologia, ao meio ambiente ou à adoção de tímidas medidas de responsabilidade social corporativa para garantir a visibilidade da imagem da organização.