

**Ciclo da Sustentabilidade: uma ferramenta de apoio a estratégias empresariais alinhadas aos
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**

DANILO MAEDA COTECO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

Ciclo da Sustentabilidade: uma ferramenta de apoio a estratégias empresariais alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

Os desafios do desenvolvimento sustentável exigem envolvimento de todos os setores econômicos e sociais. A Agenda 2030, definida pela Organização das Nações Unidas (ONU) com participação de diversos setores da sociedade civil, especifica a responsabilidade conjunta de governos, empresas e da sociedade nas tarefas de “libertar a raça humana da tirania da pobreza e da penúria e curar e proteger o nosso planeta” (ONU, 2015). A Meta 17.17, por exemplo, propõe “incentivar e promover parcerias públicas, público-privadas e com a sociedade civil eficazes, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias”.

Muitas grandes empresas têm se mobilizado para agir e “fazer sua parte”, com mudanças em seus modelos de negócio e compromissos públicos, como o assumido em agosto de 2019 pelos presidentes executivos de 181 das maiores corporações dos E. U. A., que redefiniram a forma como entendem o propósito das empresas, para incluir, além do retorno aos acionistas, a geração de valor a todas as partes interessadas (*stakeholders*), incluindo consumidores, empregados, fornecedores, comunidades e acionistas. (*Business Roundtable*, 2019). Em outro compromisso público assumido por organizações líderes da economia global, participantes do Fórum Econômico Mundial assinaram um manifesto no início de 2020 em que declararam:

O propósito de uma empresa é engajar todas as partes interessadas na criação e sustentação de valor compartilhado. Ao criar esse valor, uma empresa atende não apenas seus acionistas, mas todas as partes interessadas - funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais e a sociedade em geral. A melhor maneira de entender e harmonizar os interesses divergentes de todas as partes interessadas é com um compromisso compartilhado com políticas e decisões que fortaleçam a prosperidade a longo prazo de uma empresa. (World Economic Forum, 2020, n.p. Tradução livre do autor).

De forma complementar, gestoras de investimento e grandes bancos assumiram compromissos de investimento responsável e criam fundos com critérios ASG (Ambiental, Social e de Governança), como é o exemplo do anúncio feito em junho de 2020 pela corretora XP investimentos (VIRI, 2020). Por sua vez, consultorias de negócio que costumam pautar os debates no setor corporativo – como McKinsey, BCG, Bain, Deloitte, PwC, EY e KPMG – criam modelos e propõem projetos de transformação cultural e de processos, com o objetivo de reduzir impactos e gerar oportunidades em um mundo em transformação.

Contudo, a penetração de tais mudanças no setor privado ainda é limitada, por exemplo, nas micro e pequenas empresas (MPEs), que geram 30% do PIB e empregam 51% da mão de obra no Brasil (Sebrae, 2020). Tais organizações parecem estar distantes dessa discussão e carecem de apoio para entender seus impactos e adequar seus modelos de negócio: apenas 8% delas entendem que “a sustentabilidade é o coração da empresa e está presente em todas as atividades”. Outros 8% possuem “um projeto com práticas estruturadas e acompanhamento dos resultados”. Ou seja: 84% das MPEs atuam no tema sem planejamento, de forma esporádica ou com poucas ações planejadas (SEBRAE, 2018).

Não são apenas as empresas de menor porte que enfrentam dificuldades na implantação de estratégias de sustentabilidade. Pesquisa da consultoria EY com mais de 260 companhias de médio e grande porte de diversos setores no Brasil demonstrou que apesar de um nível relativamente alto de percepção sobre a relevância do tema (Gráfico 1), o nível de implantação é relativamente baixo (Gráfico 2).

Gráfico 1: Percepção da sustentabilidade em empresas (EY, 2019)

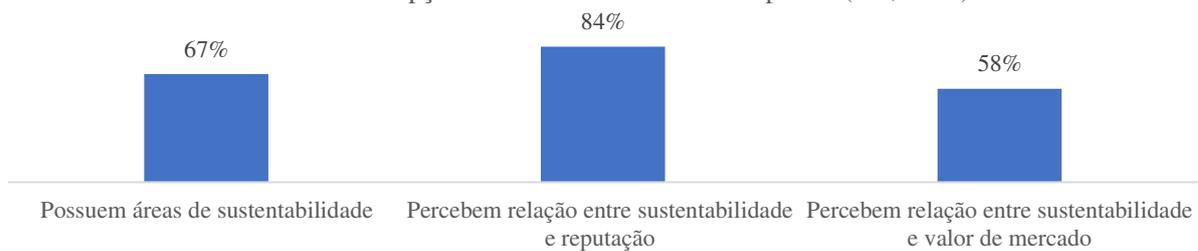
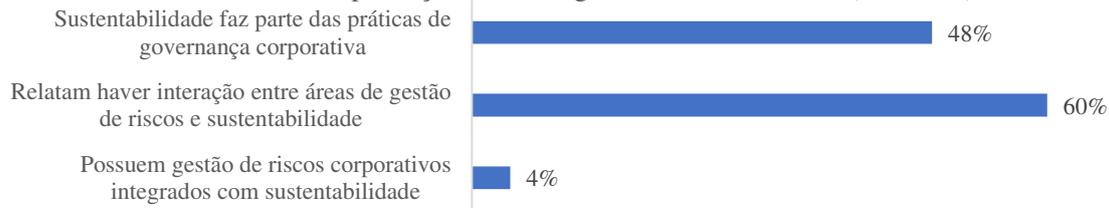


Gráfico 2: Implantação de estratégias de sustentabilidade (EY, 2019)



Essa não é uma realidade apenas brasileira. Pesquisa realizada pelo *Boston Consulting Group* (BCG) com o *MIT Sloan Management Review* ao longo de oito anos (2009 – 2017) com mais de 60 mil respondentes em 118 países apontou a “encruzilhada da sustentabilidade corporativa”:

“Em uma direção, os líderes corporativos em sustentabilidade continuam sendo uma minoria e estão distribuídos de forma desigual entre geografias e indústrias. [...] Em outra direção, o meio ambiente continua a mudar como resultado da atividade humana. Os casos de impacto catastrófico decorrentes de eventos naturais como inundações, terremotos e secas estão se tornando mais frequentes e intensos, ameaçando economias regionais e agravando problemas de escassez de recursos que atingem muitas áreas. Ainda em outra direção, a desigualdade econômica mundial apresenta um risco crescente para a globalização e a estabilidade do mercado”. (BCG e MIT SLOAN, 2017, n.p. Tradução livre do autor).

A pesquisa com mais de 18 mil representantes de empresas de diferentes setores também apontou o espaço entre percepção da relevância do tema e implantação. Enquanto 90% dos executivos consultados consideram a sustentabilidade importante, apenas 60% das empresas relatam possuir uma estratégia de sustentabilidade e apenas 25% desenvolveram um *business case* claro para seus esforços no tema. (BCG e MIT Sloan, 2017).

Justificativa do estudo: Esse cenário evidencia a necessidade da adoção de estratégias, no setor empresarial, que contribuam para o atendimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, tanto pelo benefício que podem trazer para as organizações, quanto pela escala das mudanças necessárias para se alcançar as 169 metas que compõem os ODS em questões como mudanças climáticas, combate à pobreza e erradicação da fome, acesso à saúde, educação e saneamento, concentração de riqueza, preservação da vida e gestão de resíduos, entre outras.

Entre os fatores que podem explicar a ausência de estratégias mais consistentes, destacam-se a percepção de que os custos são altos, o entendimento dos temas Ambientais, Sociais e de Governança como fatores de risco ao invés de oportunidades e o tamanho das empresas, que se relaciona com a disponibilidade de recursos, capacidade técnica e condições de gerar ganhos de escala para as soluções desenvolvidas. Por conta de tais fatores, empresas de maior porte têm, tipicamente, mais facilidade para estabelecer estratégias de sustentabilidade do que as médias e pequenas. (BCG e MIT SLOAN, 2017).

As maiores empresas em nosso banco de dados (100.000 ou mais funcionários) têm tido consistentemente os melhores desempenhos em uma variedade de métricas. “As grandes organizações não são apenas boas em resolver problemas, mas também em escalar soluções de sustentabilidade”, diz Ioannis Ioannou, professor associado de estratégia e empreendedorismo na London Business School. É mais comum que empresas de maior porte tenham uma estratégia de sustentabilidade: 78% das grandes empresas contra

54% das pequenas empresas (10.000 ou menos funcionários). Também é mais provável que elas relatem que a sustentabilidade tem sido uma das principais prioridades da administração. Além disso, a participação de grandes organizações que mudaram os modelos de negócios devido à inovação em sustentabilidade é maior do que as empresas de médio porte (10.000 a 100.000 funcionários) e empresas menores. (BCG e MIT SLOAN, 2017, n.p. Tradução livre do autor).

Para contribuir para a superação dessa dificuldade, este estudo propõe uma ferramenta que simplifica o entendimento e o processo de implantação de agendas estratégicas de sustentabilidade, compostas por diagnóstico de impactos, planos de ação, processos de engajamento com *stakeholders* e gerenciamento por meio de indicadores. A ferramenta voltada para organizações interessadas em implantar estratégias de sustentabilidade funciona como um guia para revisão de modelos de negócio e posterior redução de impactos negativos e geração de valor compartilhado. Denominada “**Ciclo da Sustentabilidade**”, consiste em oito etapas que sistematizam, tanto para o ambiente interno quanto o externo das organizações, as diversas atividades integrantes do que chamamos “jornada da sustentabilidade”.

OBJETIVOS E METODOLOGIA

Objetivo geral: Apresentar uma ferramenta que simplifique a adoção e implantação de estratégias de sustentabilidade em organizações de diferentes portes e setores econômicos.

Objetivos específicos: 1. Conceber e propor formas de adoção do pensamento sistêmico nas organizações; 2. Apresentar mecanismos para criação de agendas estratégicas de sustentabilidade, considerando os aspectos materiais das organizações, demandas da sociedade e potencial de influência nos resultados; 3. Propor metodologias para gestão de processos e de indicadores em organizações, de forma alinhada aos ODS.

Metodologia: A ferramenta é proposta a partir de levantamento e análise de referencial teórico do tema para identificar pontos comuns e divergentes. O foco da pesquisa foi em sistemas e mecanismos de avaliação, como os critérios da *Global Reporting Initiative (GRI)*, o questionário do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 e a avaliação do Sistema B, e em publicações relativas à adoção de estratégias de sustentabilidade nas organizações, incluindo comunicações de empresas de consultoria e lideranças no tema, como John Elkington, Michael Porter, Mark Kramer e Simon Zadek, entre outros, e publicações como *Winning Sustainability Strategies: Finding Purpose, Driving Innovation and Executing Change*, de Benoit Leleux e Jan van der Kaaij (2018). A análise e organização dos materiais identificados apoiaram a formulação do Ciclo da Sustentabilidade como ferramenta de orientação à concepção e adoção de estratégias de sustentabilidade em empresas de diferentes portes. Para exemplificar a aplicação e uso das metodologias e ferramentas específicas que compõem o Ciclo da Sustentabilidade, foi realizada uma pesquisa dirigida de informações públicas e estudos de casos sobre experiências identificadas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Desenvolvimento sustentável: Neste trabalho, adotamos a definição de desenvolvimento sustentável do Relatório Brundtland: “desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades”. Publicado há mais de 30 anos, o relatório apresenta o entendimento de conceitos como limites ecossistêmicos, bem como a interdependência entre aspectos sociais, ambientais e econômicos, além do aspecto político, fatores atualmente predominantes nos debates globais sobre sustentabilidade, desenvolvimento e resiliência.

A Comissão acredita que a pobreza generalizada não é mais inevitável. A pobreza não é apenas um mal em si mesma, mas o conceito de desenvolvimento sustentável requer que se atenda às necessidades básicas de todos e que todos tenham oportunidades de realizar suas aspirações por uma vida melhor.

Um mundo em que a pobreza é endêmica será sempre propenso a catástrofes, ecológicas e de outras origens. [...] Sabemos que o processo não é fácil ou direto. Escolhas dolorosas devem ser feitas. Assim, em última análise, o desenvolvimento sustentável deve repousar na vontade política. (BRUNDTLAND et al, 1987, n.p. Tradução livre do autor).

Em outras palavras, o desenvolvimento sustentável é entendido como fator diretamente relacionado a condições de vida progressivamente melhores, a partir da utilização consciente dos recursos naturais, sociais e econômicos e do entendimento de que é preciso, tanto no nível individual quanto coletivo, abrir mão de benefícios de curto prazo que possam gerar prejuízos às gerações futuras ou impactar negativamente ecossistemas ou setores das sociedades afetados indiretamente por decisões imediatistas. Atualmente, o conceito tem desdobramentos na atuação de governos, empresas e sociedade civil, consolidados nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, ou Agenda 2030, estabelecida em 2015 pela Organização das Nações Unidas (ONU) como legado dos oito Objetivos do Milênio. Em seu documento oficial de lançamento dos ODS, a ONU apresenta a Agenda da seguinte maneira:

Esta Agenda é um plano de ação para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade. Ela também busca fortalecer a paz universal com mais liberdade. [...] Todos os países e todas as partes interessadas, atuando em parceria colaborativa, implementarão este plano. Estamos decididos a libertar a raça humana da tirania da pobreza e da penúria e a curar e proteger o nosso planeta. Estamos determinados a tomar as medidas ousadas e transformadoras que são urgentemente necessárias para direcionar o mundo para um caminho sustentável e resiliente. Ao embarcarmos nesta jornada coletiva, comprometemo-nos que ninguém seja deixado para trás. Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas que estamos anunciando hoje demonstram a escala e a ambição desta nova Agenda universal. [...]. Eles são integrados e indivisíveis, e equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental. (ONU, 2015, n.p.)

Contudo, apesar da utilização por organismos internacionais, meio acadêmico, setor corporativo e sociedade civil em geral, o conceito de desenvolvimento sustentável não é imune a críticas. Além dos chamados negacionistas climáticos, que questionam o consenso científico sobre interferência humana no clima global, há questionamentos que merecem ser levados em consideração neste trabalho, especialmente em relação à adequação do conceito de sustentabilidade diante do ponto do antropoceno ao qual o planeta foi levado. Benson e Craig (2014) argumentam que o entendimento de sustentabilidade como a capacidade de continuar realizando uma atividade, processo ou uso específico dos recursos naturais no longo prazo não é suficiente para provocar as mudanças de comportamento na velocidade e escala necessárias para combater as emergentes mudanças climáticas. Como alternativa para representar a realidade dos sistemas complexos que regem a interação dos seres humanos com o ecossistema de forma mais eficiente e assim estabelecer metas e sistemas de governança que permitam superar os desafios do desenvolvimento sustentável, as autoras propõem o conceito de resiliência, que foca na capacidade de adaptação mais do que na busca por um (às vezes inalcançável) “ponto de equilíbrio”.

Resiliência pode ser caracterizada de três maneiras: (1) a quantidade de mudança que o sistema pode sofrer enquanto mantém os mesmos parâmetros de função e estrutura; (2) o grau em que o sistema é capaz de se auto-organizar; e (3) a habilidade de construir e aumentar a capacidade de aprendizado e adaptação (Carpenter et al. 2001). A dinâmica e a complexidade dos SESs são adotadas, a certeza não é necessária e a ênfase está na capacidade adaptativa e no gerenciamento adaptativo, e não na estática. (BENSON e CRAIG, 2014. Tradução livre do autor).

Apesar dos debates levantados, que devem gerar avanços na definição de políticas públicas e na própria governança do desenvolvimento sustentável, entende-se que a conceituação de desenvolvimento sustentável presente no relatório Brundtland e na Agenda 2030 já contempla os principais aspectos da conceituação de resiliência, especialmente a complexidade e interdependência dos sistemas ecossociais. Do ponto de vista prático e de implantação de mudanças, faz-se necessário estabelecer metas e planos de ação específicos. Os ODS têm o

mérito de realizar tal tarefa, buscando um ponto de equilíbrio para o uso dos recursos ecossistêmicos disponíveis. Talvez esse ponto de equilíbrio não exista, dada a natureza complexa de tais sistemas, mas a busca por ele, mesmo que imperfeita, tem o efeito sistêmico de contribuir para a redução dos impactos e, conseqüentemente, elevar sua resiliência.

Estratégia e sustentabilidade empresarial: O conceito de estratégia ou competitividade empresarial tem sido estudado e debatido há décadas nas áreas de administração e economia. Neste trabalho, nos concentramos na sua relação com o conceito de Desenvolvimento Sustentável: a ideia de sustentabilidade empresarial, entendida segundo a definição do *Tripple Bottom Line* e Criação de Valor Compartilhado, ou seja, não se restringindo a estratégias para aumentar capacidade de sobrevivência das organizações no longo prazo, mas também a gestão dos seus impactos na sociedade e no meio ambiente.

Em linha com tal entendimento, Porter e Kramer (2006) argumentam que estratégias de responsabilidade social corporativa (RSC) podem representar vantagens competitivas ao se conectar com a própria estratégia de negócio. Porter e Kramer entendem que ao endereçar questões sociais com a abordagem do valor compartilhado serão criadas “soluções autossustentáveis que não dependem de subsídios públicos ou privados”. Tal argumento tem sido criticado, com destaque para Anand Giridharadas, que no livro *Winners take all* classifica tais iniciativas de RSC, sustentabilidade ou criação de valor compartilhado como mecanismos criados por uma elite financeira para evitar mudanças sistêmicas.

Não há como negar que a elite de hoje esteja entre as elites mais socialmente engajadas da história. Mas também é, pela fria lógica dos números, uma das mais predadoras da história. Ao recusar-se a arriscar seu modo de vida, rejeitando a ideia de que os poderosos possam ter que se sacrificar pelo bem comum, apega-se a um conjunto de arranjos sociais que lhe permitem monopolizar o progresso e depois dar fragmentos simbólicos aos abandonados - muitos dos quais não precisariam das esmolas se a sociedade estivesse funcionando corretamente (GIRIDHARADAS, 2018, n.p. Tradução livre do autor).

Diante de tais críticas, o papel da transparência como mecanismo para superar a desconfiança em relação ao propósito das ações de impacto social realizadas por empresas e, dessa maneira, fundamentar o processo de engajamento de *stakeholders* tem sido evidenciado por pesquisas da área de comunicação de marca e relações públicas, como o estudo anual *RepTrak*, que lista as 100 melhores empresas do mundo em reputação corporativa. Esse estudo tem demonstrado uma relação direta entre reputação corporativa e a percepção de que a organização possui um propósito além da geração de lucro para os acionistas e que realiza negócios de maneira justa e responsável (Reputation Institute, 2020).

Conceitos utilizados para desenvolvimento da ferramenta. As metodologias, ferramentas e conceitos teóricos que serviram de base para a proposta da ferramenta do Ciclo da Sustentabilidade foram:

Triple Bottom Line (TBL): Criado em 1994 por John Elkington, o conceito busca demonstrar a necessidade de integração e as interrelações entre prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social. Para Elkington, uma organização sustentável é aquela financeiramente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável. Utilizado em mecanismos de controle e mensuração de impactos, o conceito viabilizou avanços no setor corporativo, com a criação de métricas e *frameworks* diversos para acompanhar o desempenho das empresas nesses temas. Contudo, de acordo com o próprio autor, há necessidade de avançar na transformação sistêmica que o conceito propunha originalmente. Em artigo recente (2018), Elkington propôs que o conceito seja repensado, para impulsionar uma nova forma de capitalismo:

“O sucesso ou o fracasso nas metas de sustentabilidade não podem ser medidos apenas em termos de lucros e perdas. Ele também deve ser medido em termos do bem-estar de bilhões de pessoas e da saúde de nosso planeta, e o histórico do setor de sustentabilidade em mover a agulha para esses objetivos foi

decididamente insuficiente. Embora tenha havido sucessos, nosso clima, recursos hídricos, oceanos, florestas, solos e biodiversidade estão cada vez mais ameaçados. Está na hora de avançar - ou sair do caminho [...] O objetivo declarado do TBL desde o início era a mudança do sistema - impulsionando a transformação do capitalismo. Nunca era para ser apenas um sistema contábil. Ele foi originalmente concebido como um código genético, uma tripla hélice de mudança para o capitalismo do futuro, com foco em mudanças revolucionárias, interrupções, crescimento assimétrico (com setores insustentáveis ativamente marginalizados) e o dimensionamento de soluções de mercado da próxima geração. [...] De fato, nenhuma dessas estruturas de sustentabilidade será suficiente, se não tiverem o ritmo e a escala adequados - a intenção radical fundamental - necessária para impedir que todos continuemos a ultrapassar nossas fronteiras planetárias.” (ELKINGTON, 2018, n.p. Tradução livre do autor).

Ainda mais recentemente, no livro *Green Swans: The Coming Boom In Regenerative Capitalism* (2020), Elkington apresenta o que chama de Cisnes Verdes, em alusão ao conceito de “cisne negro” utilizado por Nassim Nicholas Taleb para evidenciar o impacto de acontecimentos altamente improváveis no curso das sociedades:

Quero adicionar dois conceitos emergentes: os “cisnes verdes”, que são as soluções sistêmicas para desafios globais, soluções que geram impactos positivos exponenciais e os “patinhos feitos”, definidos como inovações embrionárias e trajetórias que podem nos levar em várias direções – boa, ruim ou feia. (ELKINGTON, 2020, n.p. Tradução livre do autor).

Criação de valor compartilhado: Publicado em 2011 na Harvard Business Review, o artigo de Porter e Kramer *Creating Shared Value* apresenta casos de empresas que haviam iniciado atividades de geração de valor compartilhado, conceituada pelos autores como o entendimento de que os mercados são definidos não apenas por necessidades econômicas convencionais, mas também por necessidades da sociedade. A abordagem é apresentada como um avanço em relação a estratégias de responsabilidade social corporativa, que seriam originadas por uma reação das empresas a pressões externas, enquanto a criação de valor compartilhado é propositiva, buscando capturar oportunidades e reduzir riscos futuros enquanto atende necessidades dos seus stakeholders, em uma abordagem redistributiva (Porter e Kramer, 2011).

Diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI): o mais reconhecido e utilizado conjunto de princípios e critérios para orientar a produção de relatórios de sustentabilidade, que são mecanismos de gestão utilizados para análise de resultados de medidas relacionadas a sustentabilidade e impacto social e ambiental das organizações. As diretrizes da GRI são compostas por orientações gerais sobre o processo de produção dos relatórios, definição de materialidade, engajamento de stakeholders e definição de estratégia, que se somam a cadernos temáticos com conjuntos de critérios para mensuração do desempenho das organizações em temas econômicos, sociais e ambientais. Apresentam uma estrutura modular e inter-relacionada e representam as melhores práticas globais para relatar tais informações. As diretrizes são universalmente aplicáveis a empresas de todos os tamanhos, tipos e setores (CEBEDS, 2017).

Questionário do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da B3: O ISE é “uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na B3 sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa” (B3, 2020). O questionário utilizado para seleção das empresas participantes do índice é constituído por critérios que avaliam boas práticas em sete dimensões: Ambiental, Econômico-Financeira, Geral, Governança Corporativa, Mudança do Clima, Natureza do Produto e Social.

Certificação B Corp: Oferecida pelo B Lab, organização sem fins lucrativos que visa reconhecer empresas que “assumem um compromisso de melhoria contínua e colocam o propósito empresarial no cerne de seu modelo de negócio” (Sistema B, 2020). A avaliação que precede o certificado considera o desempenho da empresa em cinco áreas: Governança, Trabalhadores, Clientes, Comunidade e Meio Ambiente. Além disso, as empresas certificadas

precisam modificar seus estatutos para incluir a participação de todos os públicos de interesse, e não somente alguns acionistas, no processo de tomada de decisões.

Civil learning tool: Apresentado por Zadek em 2004, apresenta critérios para classificação da maturidade de empresas em relação a temas de responsabilidade corporativa. De acordo com o autor, as organizações tipicamente passam por cinco etapas ao longo de sua curva de aprendizagem no tema, apresentadas em detalhe na etapa 1 da ferramenta.

Vectoring: apresentado por Leleux e Kaaij (2018) no livro *Winning Sustainability Strategies: Finding Purpose, Driving Innovation and Executing Change* propõe que as estratégias de sustentabilidade foquem em um número limitado de questões que sejam críticas, relevantes e materiais e tenham um direcionamento claro, o que seria necessário para acelerar as mudanças desejadas. A abordagem é apoiada na análise de empresas participantes do *Dow Jones Sustainability Index* que apresentaram melhores performance em seus setores no período de três anos entre 2015 e 2017, estudos de caso aprofundados em empresas consideradas líderes no tema, como Unilever, Patagonia, Tumi, DSM, Umicore e Família Torres (vinícola), além da experiência prática dos autores como consultores de sustentabilidade empresarial.

High Sustainability Firms: desenvolvido por Eccles, Ioannou e Serafeim (2011), classifica organizações em empresas de alto ou baixo nível de sustentabilidade, de acordo com uma avaliação que considera aspectos de governança, cultura e performance. Os resultados da pesquisa realizada pelos autores, que considerou um período de 18 anos, mostram que, no longo prazo, as empresas de alta sustentabilidade superaram as de baixa sustentabilidade tanto em termos de valor de mercado quanto em medidas contábeis. Os autores detalham como os benefícios de práticas de sustentabilidade se refletem nas medidas de valor econômico.

RESULTADOS, ANÁLISES E PROPOSIÇÕES

A ferramenta **Ciclo da Sustentabilidade** é representada na Figura 1. Ela é composta por oito etapas, divididas em dois eixos – referentes aos ambientes interno (relacionado à gestão da organização) e externo (relacionado à interação com seus públicos de relacionamento). A numeração organiza as atividades de forma lógica e de acordo com as fontes consultadas. Isso não impede que organizações implantem suas estratégias segundo ordenamentos que reflitam suas prioridades e condições.

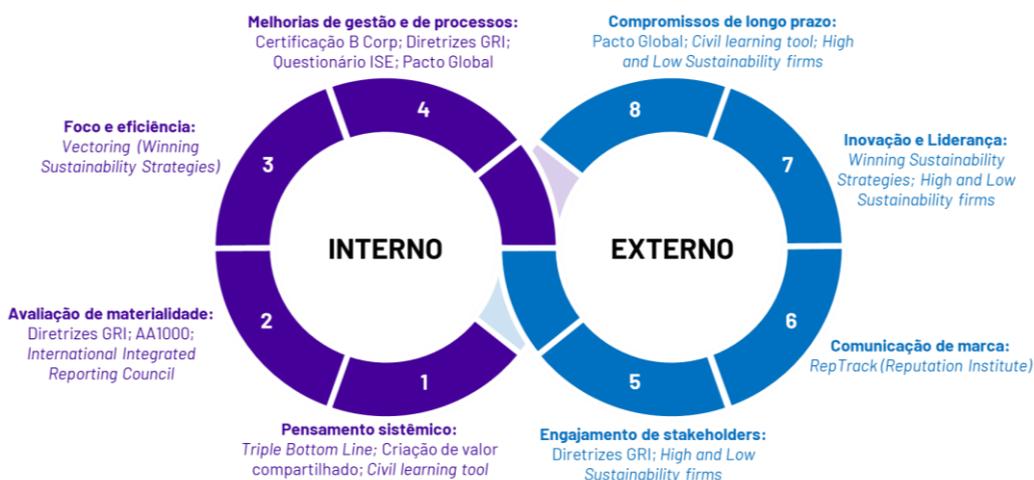


Figura 1: o Ciclo da Sustentabilidade. Fonte: Autoria própria.

Etapla 1: pensamento sistêmico (integração com os ODS): Na ferramenta, a primeira atividade é a avaliação da existência do que chamamos pensamento sistêmico, especialmente nas lideranças e responsáveis pela tomada de decisão. Neste trabalho, “pensamento sistêmico”

é considerado como a inclusão, nas estratégias organizacionais, do entendimento de que todas atividades humanas geram externalidades econômicas, ambientais e sociais com potencial de afetar o futuro da organização, bem como do meio ambiente e sociedades em que está inserida. A recomendação de alinhamento entre estratégia e o contexto de sustentabilidade está presente na maioria das referências pesquisadas. Por exemplo, o caderno de recomendações gerais da GRI: “Espera-se que a relação entre sustentabilidade e estratégia organizacional seja esclarecida no relatório” e a apresentação de propósito do questionário de dimensão geral do ISE B3: “Identificar em que medida uma companhia tem a sustentabilidade incorporada de forma fundamentada e estruturada em seus modelos de negócios e perspectivas futuras”. Para evidenciar tal relação, propomos que as organizações utilizem os ODS para promover a reflexão de suas estratégias de mitigação das externalidades negativas e aproveitamento das positivas. Um exemplo de sucesso é o da MRV, apresentado pela Rede Brasil do Pacto Global:

A iniciativa focou na internalização dos ODS e de como eles poderiam estar vinculados ao propósito da MRV, estratégia e seus valores, a fim de aumentar o grau de conscientização sobre os impactos gerados pela companhia e a busca da mitigação de possíveis riscos socioambientais. [...] A iniciativa contemplou workshops nos diversos setores na empresa, webinars e treinamentos em todas as obras da companhia, além de ações de conscientização. (PACTO Global, n.p. 2018).

A realidade de cada organização irá determinar o tipo de ação para implantar o pensamento sistêmico. Sugerimos aqui dois tipos de atividades úteis para essa tarefa:

- a) **Workshop para engajamento de lideranças**: atividade a ser realizada com o grupo responsável pelas principais decisões da empresa em quatro momentos: i) Apresentação da Agenda do Desenvolvimento Sustentável por um membro designado ou especialista convidado; ii) Análise do modelo de negócios, atividade em que o grupo avalia como as atividades da organização se relacionam com os ODS e quais as principais externalidades; iii) Análise de impacto e oportunidades, avaliação de quais aspectos a organização deve priorizar para mitigar externalidades negativas e aproveitar as positivas; iv) Próximos passos e inputs para planejamento estratégico, formulação de alterações na estratégia ou no próprio modelo de negócios para viabilizar a efetivação das ações indicadas ao longo do *workshop*.
- b) **Diagnóstico de Impacto Social**: utilização do conceito de Aprendizagem Organizacional (Zadek, 2004), para identificar o estágio de maturidade da organização em relação à gestão da sustentabilidade. A classificação considera os cinco estágios resumidos no Quadro 1.

Estágio	O que as organizações fazem	Porque fazem isso
Defensivo	Negam a existência de práticas problemáticas ou a responsabilidade de resolvê-las.	Para se defender contra ataques à sua reputação que, no curto prazo, podem afetar vendas, produtividade, recrutamento e a marca.
Conformidade	Adotam abordagem baseada em políticas de conformidade como um custo de se “fazer negócios”.	Para mitigar a erosão do valor econômico a médio prazo, por causa da reputação corrente e de riscos de litígio.
Gerencial	Integram aspectos socioambientais em seu processo de gestão.	Para mitigar a erosão do valor econômico a médio prazo e obter ganhos de longo prazo ao integrar práticas de negócios responsáveis em suas operações cotidianas.
Estratégico	Colocam os aspectos socioambientais no centro da estratégia de negócios.	Para gerar valor econômico no longo prazo e ganhar a vantagem de ser pioneira frente a seus concorrentes, ao alinhar estratégia e processos de inovação às questões socioambientais.
Civil	Promovem e lideram uma ampla participação do setor em responsabilidade corporativa.	Para gerar valor econômico no longo prazo ao superar qualquer desvantagem e obter ganhos de uma atuação coletiva

Quadro 1: Estágios de Aprendizagem Organizacional. Tradução livre do autor

Etapa 2: Materialidade: Após a integração da estratégia com os ODS, as organizações, tipicamente, se deparam com o desafio da gestão. O tema é relevante nos diversos documentos pesquisados e especialmente para a GRI, que fornece um conjunto de indicadores específicos da gestão – o Caderno GRI 103. Em outras palavras, não basta reconhecer que as externalidades existem, é preciso gerenciá-las.

O conceito recomendado para a definição de temas a serem gerenciados é o de materialidade. Originado das Ciências Contábeis, o termo foi adaptado na Agenda da Sustentabilidade para definir seus aspectos sob a ótica financeira, ambiental e social. Ele é definido como “temas e indicadores que reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização ou possam influenciar de forma substancial as avaliações e decisões dos *stakeholders*” (GRI, 2016, n.p.). A definição é similar à utilizada nos Princípios AA1000 da *AccountAbility*: “Materialidade é determinada pela relevância e pela importância de uma questão. Uma questão material irá influenciar as decisões, as ações e o desempenho de uma organização ou de seus *stakeholders*.” (ACCOUNTABILITY, 2008, n.p.).

Apesar de recomendar a utilização da materialidade como fundamento dos processos de relato e de gestão da sustentabilidade, organismos como a GRI e o *International Integrated Reporting Council* (IIRC) não apresentam metodologias específicas para identificação de temas materiais nas organizações. A GRI oferece, contudo, um conjunto de recomendações para isso:

Uma combinação de fatores internos e externos pode ser considerada ao avaliar se um tópico é material. Isso inclui a missão geral da organização, a estratégia competitiva e as preocupações expressas diretamente pelas partes interessadas. A materialidade também pode ser determinada por expectativas sociais mais amplas e pela influência da organização em entidades ‘a montante’ de sua cadeia de valor, como fornecedores ou entidades ‘a jusante’, como clientes. As avaliações de materialidade também devem levar em consideração as expectativas expressas nos padrões e acordos internacionais que a organização deve obedecer. (GRI, 2016, n.p. Tradução livre do autor).

Para expressar os fatores internos e externos em um único documento, a GRI sugere que os temas materiais sejam apresentados em uma matriz, como representação visual dos temas relevantes aos *stakeholders* e à gestão da organização. Leleux e Kaaij (2018) apontam que estudos têm demonstrado como a utilização da materialidade como mecanismo de gestão pode contribuir para a geração de valor. O Ciclo da Sustentabilidade propõe uma metodologia para desenvolvimento da matriz de materialidade, a partir das orientações gerais da GRI, de informações disponíveis sobre empresas consideradas referência na utilização da ferramenta e do relatório do Grupo de Trabalho de Empresas Pioneiras em Relatórios de Sustentabilidade, da Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI):

- a) **Pesquisa com stakeholders:** Pode ser realizada tanto de forma quantitativa quanto qualitativa. Neste momento, a organização deve incluir os grupos de interesse relevantes para seu negócio em um processo de escuta transparente e inclusivo.
- b) **Análise da cadeia de valor:** Avaliação sobre externalidades e potencial de impactos financeiros, sociais e ambientais tanto na cadeia de fornecimento quanto nos clientes, assim como o potencial de influência da organização nesse gerenciamento.
- c) **Análise do contexto de sustentabilidade:** Avaliação sobre temas relevantes para a(s) sociedade(s) na atuação da organização e em seu setor de atuação – para isso, organismos como a GRI oferecem, como direcionamento inicial, cadernos de critérios com temas considerados materiais em setores econômicos específicos.
- d) **Análise de gestão:** Avaliação da gestão da organização nos aspectos econômicos, ambientais e sociais considerados relevantes para sua sustentabilidade.

Etapa 3: Agenda Estratégica: A construção da agenda estratégica busca priorizar recursos e esforços em temas específicos. Essa abordagem, chamada de vetorização, é proposta por Leleux e Kaaij (2018) e tende a gerar resultados melhores do que a dispersão desses esforços. Segundo os autores, a palavra-chave para o processo de vetorização é foco:

O foco ajuda a fornecer uma história mais clara às partes interessadas. E as evidências sugerem que os acionistas reagem positivamente (elevando o preço-alvo) quando as empresas entregam questões importantes de sustentabilidade. A evidência é predominante em demonstrar que os pioneiros estão obsessivamente focados em um número limitado de questões críticas, relevantes e materiais de sustentabilidade. O foco é a chave para a implantação adequada e, finalmente, para capturar valor dos esforços, principalmente ao abordar questões de sustentabilidade diretamente ligadas a uma visão da empresa bem articulada, uma cultura familiar de longa data ou uma declaração de propósito distinta. (LELEUX e KAAIJ, 2018, n.p. Tradução livre do autor).

O resultado do processo de vetorização será nomeado aqui como “Agenda Estratégica de Sustentabilidade” e, de acordo a Leleux e Kaaij (2018), corresponde a uma lista restrita de temas e metas que a organização busca gerenciar e investir esforços para resultados mais significativos. A proposição é que a organização faça uma análise aprofundada dos **aspectos materiais** (utilizando o processo sugerido na etapa anterior) e avalie **expectativas e demandas da sociedade** (por meio de consulta a dados, como Indicadores de Desenvolvimento Social e Humano) e **impactos e oportunidades de negócio** (levantamento de temas em que a organização produza efeitos sistêmicos), de modo a identificar pontos ótimos para vetorização dos investimentos e esforços em causas legítimas.

Etapa 4: melhorias de processo e gestão: Após três etapas iniciais voltadas a aspectos estratégicos, gerenciais e de planejamento, o Ciclo da Sustentabilidade propõe uma etapa específica para a ação prática com melhorias de processos e de gestão alinhadas com os aspectos materiais e com a agenda estratégica de sustentabilidade da organização. Em função dos resultados obtidos nas etapas anteriores, a organização deverá se organizar para mitigar impactos socioambientais negativos e aumentar seu potencial de geração de valor compartilhado. Como atestam Eccles, Ioannou e Serafeim (2011), este tipo de atuação tende a gerar resultado financeiro para as organizações.

As empresas de alta sustentabilidade superam significativamente suas contrapartes no longo prazo, tanto em termos de valor de mercado quanto em desempenho contábil. A diferença é mais forte nos setores em que os clientes são consumidores individuais em vez de empresas, empresas que competem com base em marcas e reputações e os produtos que dependem significativamente da extração de grandes quantidades de recursos naturais. (ECCLES, IOANNOU e SERAFEIM, 2011, n.p. Tradução livre do autor).

Nesta etapa, dada a diversidade de realidades e situações vivenciadas pelas empresas, se apresentam inúmeras iniciativas relacionadas aos 17 ODS, como políticas e comitês de responsabilidade social corporativa, iniciativas de investimento social privado, programas de voluntariado corporativo, melhorias em processos produtivos para geração de eficiência no uso de recursos, sistemas de gestão de resíduos e remodelagem de negócios para adequação ao conceito de economia circular. A variedade de temas e aspectos socioambientais que podem ser alvo de planos de ação nesta etapa do Ciclo da Sustentabilidade é demonstrada por BCG e MIT no estudo *Corporate Sustainability at a crossroads*, utilizando classificação similar à já mencionada Aprendizagem Organizacional, de Zadek (2004):

Como toda empresa possui uma estrutura organizacional exclusiva, cadeia de suprimentos, base de funcionários, presença geográfica e assim por diante, é lógico que toda empresa também tenha um perfil de sustentabilidade exclusivo. [...] Alguns gestores dizem que têm uma estratégia de sustentabilidade, mas geralmente é apenas um plano de curto prazo para melhorias ambientais ou sociais incrementais ou para cumprir com as regulamentações relevantes existentes. Para outras empresas, a estratégia de sustentabilidade está vinculada à sua estratégia geral de negócios, abrangendo frequentemente a cadeia

de suprimentos e os segmentos de clientes. Nas empresas mais avançadas, a estratégia de sustentabilidade é a estratégia de negócios. (BCG e MIT, 2017, n.p. Tradução livre do autor).

Nos casos de companhias que desejem implantar mudanças sistêmicas, sugere-se a utilização da metodologia denominada “Modelo C”, que integra duas ferramentas de modelagem de negócios de impacto socioambiental: o *Business Model Canvas* e a Teoria de Mudança, com o objetivo de facilitar o desenvolvimento de negócios de impacto. O Modelo está disponível para consulta online e é organizado em cinco princípios:

1. **COMPLETO:** A principal intenção do modelo é integrar todas as dimensões de um negócio de impacto social e/ou ambiental. Por isso, ele observa a proposta de geração de mudança socioambiental, o fluxo do negócio que irá gerar receitas e mantém atenção para as capacidades organizacionais necessárias para a implantação do negócio. 2. **COMPREENSÍVEL:** Um modelo que pode ser facilmente entendido e rapidamente assimilado por quem pretende utilizá-lo. 3. **COLABORATIVO:** A qualidade do trabalho e os resultados que gera são amplificados com a colaboração de diversas pessoas da equipe e visões externas à organização. 4. **CONSTANTE:** O modelo pode ser aplicado em qualquer momento ou fase de desenvolvimento do negócio. 5. **CONTEÚDO VIVO:** O conteúdo que o compõe pode e deve ser sempre revisado, amadurecido, ajustado. (BRANCO et al. 2018, n.p.).

Na gestão dessas atividades e para comunicação dos avanços obtidos, sugere-se a utilização de *frameworks* como os relatórios de sustentabilidade, especialmente seguindo os parâmetros de instituições como a GRI, os princípios do Relato Integrado ou certificações como a do Sistema B. A definição sobre qual metodologia é mais adequada à organização dependerá de fatores como complexidade, porte, disponibilidade de recursos e temas gerenciados.

Etapa 5: engajamento de stakeholders: Conceitos como Aprendizagem Organizacional e Geração de Valor Compartilhado fundamentam-se na premissa do engajamento de *stakeholders* no processo de identificação de necessidades reais e temas materiais para os públicos mais estratégicos da organização (Zadek, 2004; Porter e Kramer, 2011). Outros *frameworks* pesquisados também apresentam o caráter fundamental destas atividades para as estratégias de sustentabilidade consistentes – e em última análise, sustentáveis (B3, 2020; GRI, 2020; Leleux e Kaaij, 2018; Sistema B, 2020). Além disso, outros modelos com proposições similares às ferramentas utilizadas para a formulação do Ciclo da Sustentabilidade, como o Capitalismo Consciente (Mackey e Sisodia, 2014) também entendem os processos de engajamento de *stakeholders* como essenciais ao desenvolvimento de estratégias que contribuam para a geração de valor aos acionistas e resolução de problemas sociais ou ambientais.

Para capturar o valor das atividades de engajamento de *stakeholders* e promover o desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade consistentes com as demandas dessas audiências, esta etapa do Ciclo da Sustentabilidade propõe algumas atividades. Tal proposição é decorrente da organização de recomendações das ferramentas pesquisadas e da análise de experiências empresariais disponíveis no banco de casos e boas práticas disponibilizado pela Rede Brasil do Pacto Global, conforme mostrado na Figura 2.

Tema	Engajamento com comunidade	Engajamento de colaboradores	Advocacy da sustentabilidade	Engajamento digital e comunicação com consumidor
Atividades-chave	Estruturação de programas de relacionamento baseados no entendimento profundo dos stakeholders e empoderamento das comunidades locais e da força de trabalho	Estratégias de comunicação interna para melhorar engajamento, gerar awareness sobre impacto, direcionar comportamentos e promover mudanças	Aplicação de estratégias de Public Affairs para acelerar mudanças políticas e sociais baseadas em boas práticas e padrões de excelência	Programas transparentes de comunicação e relacionamento focados em consumo consciente e valor compartilhado

Figura 2: atividades de engajamento de stakeholders. Fonte: Autoria própria.

Além das atividades mostradas acima, as organizações podem avaliar seu modelo de negócios e verificar a viabilidade e adequação de programas de engajamento com outros grupos de *stakeholders*, como comunidade acadêmica e ecossistemas empresariais (interações com concorrentes e coalisões setoriais).

Etapa 6: comunicação de marca: Reputação de marca é um fator decisivo nas estratégias empresariais. O *Reputation Institute* (2020) indica que empresas com ótima reputação possuem vantagens competitivas: 78% das pessoas afirmam ter disposição para comprar de tais marcas (vs. 9% quando a reputação é ruim); 70% afirmam ter disposição para trabalhar (vs. 11% quando a reputação é ruim) e 64% afirmam disposição em dar o benefício da dúvida (vs. 7% quando a reputação é ruim).

A pesquisa também indica uma forte correlação entre reputação e a percepção pública de que a marca possui um propósito claro – como o que se propõe obter na Etapa 3 do Ciclo da Sustentabilidade. Outros pontos importantes são: identificar os melhores canais para atingir os públicos prioritários, conhecer o que é importante para eles e reconhecer seus impactos (como proposto pelas etapas de engajamento de *stakeholders* e materialidade), entender o comportamento de diferentes segmentos (e as diversidades de gerações, gêneros, raças e modelos mentais) e desenvolver lideranças fortes que representem na prática os valores da empresa. Além disso, o estudo demonstrou que a comunicação dos aspectos ambientais, sociais e de governança (ASG) possuem impacto maior do que os próprios produtos ou serviços na construção da reputação de marca.

Os pilares ASG representam 41% da pontuação de reputação de uma empresa (produtos ou serviços representam 20% da pontuação). Em média, as empresas que melhoraram significativamente sua pontuação no último ano o fizeram melhorando as percepções de seu impacto social, sua ética e a maneira como tratam os funcionários. [...] A principal conclusão disso é que, embora as empresas mais respeitáveis continuem oferecendo a qualidade e o valor de seus produtos e serviços, em 2020 a reputação melhora mais como resultado do que as empresas representam do que daquelas que vendem. (Reputation Institute, 2020, n.p. Tradução livre do autor).

Diante desses dados, algumas marcas têm adotado uma postura mais ativa em causas sociais relevantes para seus consumidores – as chamadas marcas engajadas (ou *legislative brands*). Um exemplo notório com resultados positivos para o negócio é o envolvimento da Nike nas causas feminista e antirracista. O grau de engajamento de cada marca com causas sociais irá depender de fatores como engajamento dos gestores e relevância do tema para os *stakeholders* – pontos em que esta etapa do Ciclo da Sustentabilidade se conecta com as fases iniciais da ferramenta. A Figura 3 mostra os três tipos de campanha de comunicação que podem ser realizadas pelas organizações interessadas em comunicar seu engajamento na agenda da sustentabilidade.

Programas institucionais de comunicação da sustentabilidade	Marketing de causa	Comunicação de produtos e serviços responsáveis
Planos de comunicação integrada direcionados para aumentar conhecimento dos <i>stakeholders</i> sobre os impactos positivos provocados pela organização	Campanhas de comunicação focadas em dar visibilidade a temas socialmente relevantes (legislative branding)	Campanhas de mídia para gerar conhecimento sobre atributos consistentes dos produtos e serviços da marca que estejam relacionados à agenda de sustentabilidade

Figura 31: atividades de comunicação de marca. Fonte: Autoria própria.

Etapa 7: Inovação e liderança: À medida em que as organizações avançam na gestão de seus impactos materiais, no engajamento de *stakeholders* e posicionamento de marca, é esperado que novas oportunidades de negócio sejam descobertas. Como é relativamente comum, as

organizações não detêm todos os recursos necessários para desenvolver soluções que permitam capturar essas oportunidades, Leleux e Kaaij argumentam que o estabelecimento de parcerias pode ser uma forma para se obter bons resultados:

A colaboração entre empresas e stakeholders externos é um pré-requisito para alcançar os ambiciosos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), particularmente para o desenvolvimento e entrega de inovação para a sustentabilidade. No entanto, muitas empresas lutam com o desenvolvimento e a implantação de tais parcerias. Segundo uma pesquisa do MIT Sloan, menos da metade (47%) de todas as empresas estão ativamente engajadas em parcerias relacionadas à sustentabilidade, enquanto a maioria (61%) dessas empresas avalia suas colaborações como "razoavelmente" ou "muito" bem-sucedidas. (LELEUX e KAAIJ, 2018, n.p. Tradução livre do autor).

Outros aspectos relevantes para o sucesso de programas de inovação são a qualidade dos processos e o envolvimento das lideranças. Por exemplo, Leleux e Kaaij estudaram a operação da Unilever em Tula, na Rússia, na gestão de resíduos. Em um país com índice de reciclagem de resíduos industriais entre 3% e 4%, a aplicação do programa “zero waste to landfill” (ZWTL) conseguiu que todos os resíduos não perigosos fossem eliminados ou reciclados na própria fábrica, eliminando seu envio para aterros.

As lições do projeto ZWTL eram claras; não é a quantidade de investimento ou mesmo as soluções tecnológicas aplicadas que impulsionam o sucesso; são processos bem organizados e o envolvimento total dos funcionários e da alta gerência. (LELEUX e KAAIJ, 2018, n.p. Tradução livre do autor).

Etapa 8: Compromissos de longo prazo: A perenização das mudanças implantadas a partir da jornada do Ciclo da Sustentabilidade é fundamental ao se considerar que desenvolvimento sustentável está relacionado à capacidade de satisfazer as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades. Do ponto de vista da gestão, os compromissos de longo prazo são relevantes para preservar inclusive a geração de valor aos acionistas.

Essa abordagem de curto prazo para a tomada de decisões geralmente implica uma perda intertemporal de lucro e uma externalidade negativa imposta aos stakeholders. Ou seja, os gestores tomam decisões que aumentam os lucros a curto prazo, mas reduzem o valor do acionista a longo prazo (Stein, 1989) e podem prejudicar outras partes interessadas. [...] Além disso, a literatura existente sobre curto prazo (por exemplo, Laverty, 1996) mostrou que os incentivos de remuneração de executivos baseados em métricas de curto prazo podem levar os gestores a tomar decisões que proporcionam desempenho de curto prazo às custas da criação de valor de longo prazo. Consequentemente, um foco exclusivo em geração de valor aos acionistas no curto prazo pode gerar falhas em realizar os investimentos estratégicos necessários para garantir rentabilidade futura. É importante ressaltar que essa abordagem de curto prazo para a tomada de decisões geralmente implica uma externalidade negativa imposta a vários outros stakeholders. (ECCLES, IOANNOU e SERAFEIM, 2011, n.p. Tradução livre do autor).

A Figura 4 apresenta a classificação de três tipos de atividades para a abordagem de longo prazo em organizações, as quais, em função do perfil da empresa podem ser implantadas de forma autônoma ou com apoio de consultores externos.

Planejamento estratégico e governança	Programas de relacionamento e engajamento	Melhoria contínua
Definição de governança da sustentabilidade para impacto contínuo e de longo prazo	Estabelecimento de parâmetros e processos para perpetuar relacionamentos de valor compartilhado	Implementação de ferramentas como sistemas de gestão por indicadores e cronogramas de avaliação

Figura 4: atividades para pensamento de longo prazo. Fonte: Autoria própria.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O Ciclo da Sustentabilidade é proposto como uma ferramenta de apoio à implantação de estratégias empresariais alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Para tanto, se baseia e organiza uma série de metodologias, processos, mecanismos de gestão da literatura acadêmica e é voltada para organizações interessadas em adequar seus modelos de negócio às demandas de consumidores, investidores, governos, funcionários e sociedade pela atuação mais responsável, tanto na forma de operar quanto no propósito das empresas.

Por ter se tratar de orientação geral para empresas de diferentes setores e portes, a validade do Ciclo da Sustentabilidade como ferramenta de apoio à construção de estratégias depende da aplicação em organizações. Esse “teste de conceito” acompanhará a evolução dos conceitos e proposições da área de sustentabilidade empresarial para orientar um processo regular de melhorias e atualizações da ferramenta.

Além disso, entende-se que cada organização terá jornada própria de transformação, com desafios e peculiaridades. De qualquer forma, o Ciclo da Sustentabilidade pode servir como material de orientação para organizações de diferentes setores e tamanhos, indicando temas relevantes e mecanismos de implantação de estratégias empresariais que contribuam com o atingimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Por fim, é relevante salientar a necessidade de mais estudos sobre a utilização do Ciclo da Sustentabilidade em organizações ou setores econômicos específicos, que poderão validar a efetividade da ferramenta em relação à sua proposição: orientar e facilitar a adoção de estratégias organizacionais que contribuam para o atingimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

REFERÊNCIAS

ACCOUNTABILITY. **AA1000 Accountability Principles Standard 2008**. Disponível em: <https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000APS_portugues.pdf>. Acesso em: 13 agosto 2020.

ARIELY, D. A. **Taste of Irrationality: Sample chapters from Predictably Irrational and Upside of Irrationality**. HarperCollins e-books. 2010.

B3. **Questionário ISE B3 2019 – Versão final**. 2019. Disponível em: <<http://iseb3.com.br/questionario-ise-b3-2019---versao-final>>. Acesso em: 19 julho 2020.

BCG e MIT Sloan Management Review. **Corporate sustainability at a crossroads**. 2017. Disponível em: <<https://sloanreview.mit.edu/projects/corporate-sustainability-at-a-crossroads/>>. Acesso em: 17 julho 2020.

BENSON, M. H.; CRAIG, R. K. **The End of Sustainability**. Society and Natural Resources. Maio de 2014. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08941920.2014.901467?scroll=top&needAccess=true>>. Acesso em: 11 julho 2020.

BUSINESS ROUNDTABLE. **Statement on the Purpose of a Corporation**. 2019. Disponível em: <<https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>>. Acesso em: 5 julho 2020.

CEBEDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável). **O que é GRI?**. 2017. Disponível em: <<https://cebds.org/o-que-e-gri/#.XxQeB55Kg2w>>. Acesso em: 19 julho 2020.

COMISSÃO BRASILEIRA DE ACOMPANHAMENTO DO RELATO INTEGRADO. Grupo de Trabalho de empresas pioneiras. **Tendências e Desafios da Integração de Informações**

Financeiras e de Sustentabilidade: experiências de empresas e especialistas do mercado brasileiro. 2013. Disponível em: < https://cebds.org/wp-content/uploads/2014/02/empresas_pioneiras_relatorios_sustentabilidade.pdf>. Acesso em: 28 julho 2020.

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I; SERAFEIM, G. **The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Process and Performance.** HBS Working Paper. Novembro 2011. Disponível em: < <https://hbswk.hbs.edu/item/the-impact-of-corporate-sustainability-on-organizational-process-and-performance>>. Acesso em: 28 julho 2020

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2020.** Disponível em < https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2020-04/POR_2020%20Trust%20Barometer%20Brazil%20Report_com%20global_comunicacao_0.pdf>. Acesso em: 19 julho 2020.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. **Economia circular.** 2017. Disponível em <<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/pt/economia-circular/conceito>>. Acesso em: 28 julho 2020

ELKINGTON, J. **25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It.** In: Harvard Business Review. 25 de junho de 2018.

_____. **Canibais com garfo e faca.** MBOOKS; 1ª Edição. 2011.

_____. **Green Swans: The Coming Boom In Regenerative Capitalism.** Fast Company Press. 1ª edição. 2020.

EY. **Pesquisa da EY revela o grau de integração entre sustentabilidade e negócios no Brasil.** 2019. Disponível em: <https://www.ey.com/pt_br/news/2019/03/pesquisa-da-ey-revela-o-grau-de-integracao-entre-sustentabilidade>. Acesso em: 17 julho 2020.

GIRIDHARADAS, A. **Winners Take All: The Elite Charade of Changing the World.** Vintage. 2018. Versão Kindle.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **GRI Standards.** 2020. Disponível em <<https://www.globalreporting.org/standards>>. Acesso em: 19 julho 2020.

GOVINDARAJAN, V.; SRIVASTAVA, A. **We Are Nowhere Near Stakeholder Capitalism.** In: Harvard Business Review. 30 de janeiro de 2020.

IASB – International Accounting Standards Board. **IASB clarifies its definition of 'material'.** 2018. Disponível em: <<https://www.ifrs.org/news-and-events/2018/10/iasb-clarifies-its-definition-of-material/>>. Acesso em: 5 julho 2020.

LELEUX, B.; VAN DER KAAIJ, J. **Winning Sustainability Strategies: Finding Purpose, Driving Innovation and Executing Change.** Ed. Palgrave Macmillan, 2018. Versão Kindle.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo Consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios.** [tradução: Rosemarie Ziegelmaier]. HSM Editora, 2013.

MOVE SOCIAL; SENSE-LAB; ICE; FUNDAÇÃO GRUPO BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO À NATUREZA. **Manifesto por um modelo completo.** 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Agenda 2030.** Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 11 julho 2020.

PACTO GLOBAL. **Alinhamento aos ODS gera valor - MRV Engenharia.** Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/info-case/16>>. Acesso em: 27 julho 2020.

PORTER, M.; KRAMER, M. **Creating Shared Value**. In: Harvard Business Review, Fevereiro 2011. P 62 – 77.

_____. **Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility**. In: Harvard Business Review. Dezembro 2006. P 78 – 92.

REPUTATION INSTITUTE. **2020 Global RepTrak Study**. Disponível em: <<https://www.reptrak.com/blog/2020-global-reptrak-study-executive-summary/>>. Acesso em: 19 julho 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional**, p. 20-29. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>>. Acesso em: 06 junho 2020

_____. **Engajamento dos Pequenos Negócios Brasileiros em Sustentabilidade e aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)** / Cuiabá, MT. 2018. Disponível em: <[http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/Pesquisa%20Engajamento_WEB%20\(1\).pdf](http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/Pesquisa%20Engajamento_WEB%20(1).pdf)>. Acesso em: 25 março 2020

SISTEMA B. **Requisitos para ser uma empresa B**. 2020. Disponível em: <<https://sistemab.org/br/requisitos-para-ser-uma-empresab/>>. Acesso em: 19 julho 2020.

TALEB, N. N. **A lógica do Cisne Negro**. Best Business. 2008.

VIRI, N. **XP lança produtos ESG e vai aplicar R\$ 100 milhões para fomentar o mercado**. Reset Capital, São Paulo, 19 de junho de 2020. Disponível em: <<https://www.capitalreset.com/xp-lanca-produtos-esg-e-vai-aplicar-r-100-milhoes-para-fomentar-o-mercado/>>. Acesso em: 5 julho 2020.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future**. 1987. Disponível em: <<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>>. Acesso em: 11 julho 2020.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution**. 2020. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>>. Acesso em: 5 julho 2020

ZADEK, S. **The path to corporate responsibility**. In: Harvard Business Review. Dezembro, 2004. P 125 – 132.