

SUSTENTABILIDADE NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO

COMO OS LÍDERES DO SETOR ESTÃO CONSTRUINDO
UMA CULTURA DE SUSTENTABILIDADE NOS NEGÓCIOS



ideia
SUSTENTÁVEL



SESI
Iniciativa da CNI - Confederação
Nacional da Indústria

CBIC

Organizador
Ricardo Voltolini

SUSTENTABILIDADE NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO

COMO OS LÍDERES DO SETOR ESTÃO CONSTRUINDO
UMA CULTURA DE SUSTENTABILIDADE NOS NEGÓCIOS

1ª edição

Ideia Sustentável
2016

PLATAFORMA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL SETORIAL – INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO

Brasília-DF, junho de 2016

SUSTENTABILIDADE NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO

COMO OS LÍDERES DO SETOR ESTÃO CONSTRUINDO
UMA CULTURA DE SUSTENTABILIDADE NOS NEGÓCIOS

Ricardo Voltolini

Diretor-presidente da
Ideia Sustentável

José Carlos Martins

Presidente da Câmara Brasileira
da Indústria da Construção – CBIC

Ana Cláudia Gomes

Presidente do Fórum de Ação
Social e Cidadania – FASC/CBIC

Geórgia Grace

Coordenadora de Projetos – CBIC

Cláudia Rodrigues

Gestora de Projetos – FASC/CBIC

Rosicler Rodriguez

Plataforma Liderança Sustentável

Fábio Congiu

Entrevistas e edição
dos depoimentos

Cesar Mangiacavalli

Projeto gráfico e
editoração eletrônica



Ideia Sustentável

Rua Bagé, 269 – São Paulo
– SP – CEP: 04012-140
– Telefone: (11) 5579-8012

Câmara Brasileira da Indústria da Construção

CBIC SQN – Quadra 01
– Bloco E – Edifício
Central Park – 13º Andar
CEP 70.711-903
– Brasília/DF
Telefone: (61) 3327-1013

Proibida a reprodução
sem autorização expressa
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	
CONSTRUÇÕES A CAMINHO DA SUSTENTABILIDADE	9
INTRODUÇÃO	
APRENDENDO COM QUEM FAZ DE VERDADE	11
DANY MUSZKAT	
SUSTENTABILIDADE NA ESTRATÉGIA	15
O desafio de educar clientes	16
Esforço para “puxar” movimento no setor	18
MARCELO MIRANDA	
CONSTRUINDO PRÉDIOS COMO UM LEGO	21
Industrializada, inovadora e sustentável	22
Sintonia com os fornecedores	23
Produtividade rima com sustentabilidade	24
MAURÍCIO MENEZES	
SOB A INSPIRAÇÃO DE FRITJOF CAPRA	27
As cinco variáveis de Capra	28
Sustentabilidade na estratégia	30
CAIO BONATTO	
CONSTRUINDO CASAS COMO SE FOSSEM AUTOMÓVEIS	33
Aprendendo com os alemães	34
O desafio do financiamento	35
Solução de eficiência para tempos difíceis	36
O que aprendemos	37
MARIA DAS GRAÇAS DIAS DE SOUSA	
CUIDAR, CARACTERÍSTICA DA ESSÊNCIA FEMININA	41
A força da herança paterna	42
Projeto Descobrimdo Saberes	44
Por um setor mais unido	44

IVO FARIA

SUSTENTABILIDADE COMO EXTENSÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE	47
Sistema integrado de gestão: ampliando o conceito de qualidade	48
Rumo a construções com resíduo zero	49
O que aprendemos	50

MILTON BIGUCCI

UMA "BIG" CAUSA	53
Riso, vida, vizinhança e conhecimento	54
O benefício de ser familiar	56

MARCELO TAKAOKA

SUSTENTABILIDADE COMO LEGADO	59
Educando os clientes, um desafio	60
Construir com valores	61
Crenças estão acima das crises	61
Respeito ao próximo, respeito ao futuro	62

MEYER JOSEPH NIGRI

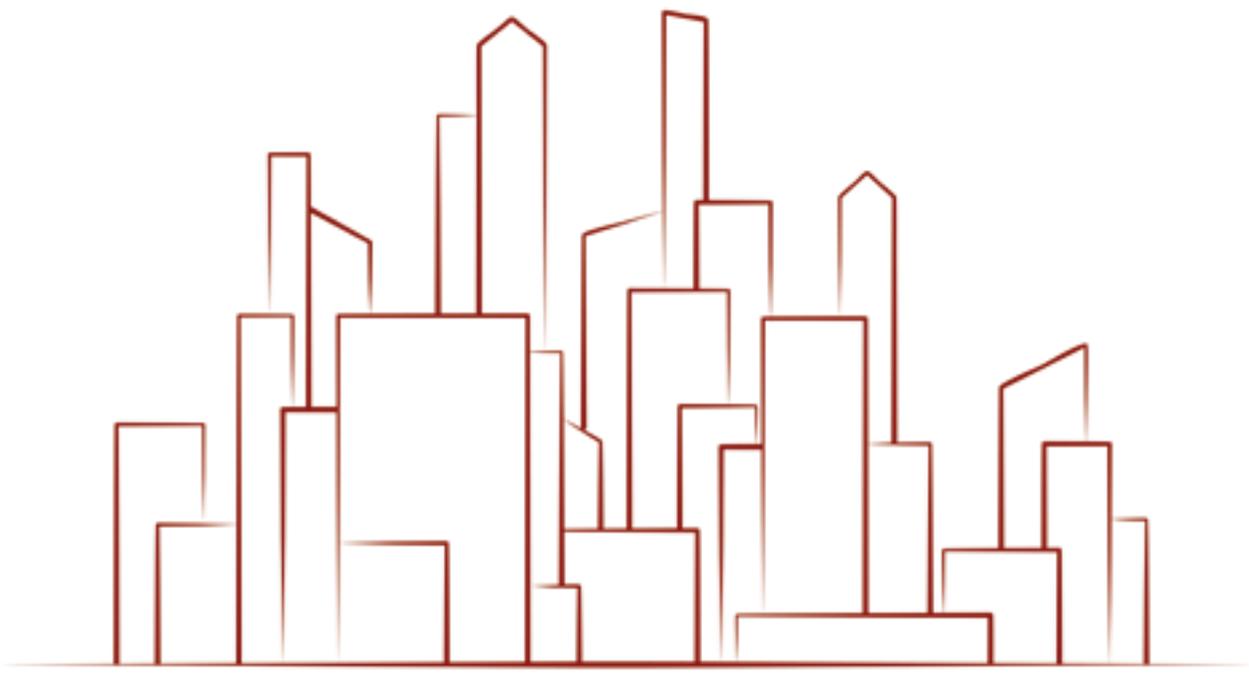
FAZER O BEM E O MELHOR	65
Eficiência como diferencial para o cliente	66
Inovação contínua	67

MAURO PICCOLOTTO DOTTORI

VALORES: A BASE DA GESTÃO	71
Triplo foco	72
Educar para perpetuar	73

O QUE SABER SOBRE A

PLATAFORMA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL	77
---	-----------



CONSTRUÇÕES A CAMINHO DA SUSTENTABILIDADE

A construção civil no Brasil caminha, cada vez mais, para a interconexão de áreas e boas práticas de sustentabilidade, focando especialmente o meio ambiente, o social e o bem-estar das pessoas. Só dessa forma, no mundo atual, é possível atingir os melhores resultados econômicos para as empresas e para o país. Atenta a esse movimento, e coerente com sua política de apresentar ferramentas e propor debates que mantenham o setor na vanguarda, a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) mobilizou seu Fórum de Ação Social e Cidadania (Fasc) para o projeto Liderança Sustentável. Em correalização com o SESI Nacional e consultoria da Ideia Sustentável, identificamos e reconhecemos o trabalho de líderes empresariais brasileiros cuja atuação tenha incorporado a sustentabilidade com resultados positivos e avançamos para a criação de uma plataforma online de palestras, em que esses executivos compartilham suas experiências com o setor.

Primeira experiência setorial com esse escopo e foco no setor da construção, a Plataforma Liderança Sustentável – Indústria da Construção foi desencadeada para inspirar e capacitar executivos do setor, com o objetivo de aproximá-los dos valores da sustentabilidade, na perspectiva de que precisamos, cada vez mais, ampliar o nosso olhar e estabelecer uma visão que contemple o coletivo. Estamos convencidos de que nossas empresas precisam ter uma gestão cada vez mais moderna, mas também apropriar ferramentas e conceitos dirigidos à responsabilidade social, em que a sustentabilidade é premissa essencial. Esse é um movimento irreversível no mundo empresarial e a construção deve acompanhá-lo. A gravação e disseminação dessas vídeo-palestras, assim como a confecção desse livro, têm por objetivo mostrar como trazer esses conceitos para dentro do setor e apontar o ferramental disponível para a tomada de decisão e implementação de ações.

Nessa primeira ação, colhemos depoimentos de dez empresários que tornaram-se referência em sustentabilidade na construção civil e cuja participação queremos agradecer: Dani Muszkat – Even – São Paulo (SP); Graça Dias de Sousa – Dias de Sousa – Fortaleza (CE); Caio Bonatto – Tecverde – Curitiba (PR); Ivo Corrêa Faria – Pontal – Goiânia (GO); Mauro Piccolotto – MPD – Barueri (SP); Maurício Menezes – Toctao – Goiânia (GO); Meyer Joseph Nigri – Tecnisa – São Paulo (SP); Milton Bigucci – Mbigucci – São Bernardo (SP); Marcelo Miranda – Precon – Belo Horizonte (MG); e Marcelo Takaoka – Takaoka Desenvolvimento Imobiliário – Barueri (SP). São depoimentos curtos, em vídeos com 12 minutos, apresentados de forma dinâmica e atraente. Você pode acessá-los na internet: www.plataforma.ideiasustentavel.com.br.

Ao compartilharem suas experiências, esses executivos prestam um grande serviço ao país e nos ajudam a semear a nova mentalidade que marcará a construção civil brasileira.

Eles demonstram que um negócio sustentável também é sinônimo de um negócio rentável e competitivo, atributos cuja busca é tarefa essencial. Acreditamos que mudanças são construídas também pelo exemplo e pela troca de experiências. Conhecer ações concretas que deram resultado é uma oportunidade de reflexão, mudança de percepção e estímulo para novas ações. Agregar a sustentabilidade à construção civil é um desafio relevante e a CBIC dará sua contribuição para que a construção civil brasileira caminhe com passos firmes nessa direção. Bom proveito.



JOSÉ CARLOS MARTINS

PRESIDENTE DA CÂMARA BRASILEIRA DA
INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC)



ANA CLÁUDIA GOMES

PRESIDENTE DO FÓRUM DE
AÇÃO SOCIAL E CIDADANIA (FASC)

APRENDENDO COM QUEM FAZ DE VERDADE

É com imensa alegria que apresentamos este livro como mais um produto de conhecimento da Plataforma Liderança Sustentável, movimento lançado em junho de 2011, que reúne 50 presidentes de grandes empresas brasileiras em torno da missão de conectar, inspirar e educar jovens líderes de negócios para o tema da sustentabilidade. A eles se juntam, a partir de agora, os novos 10 líderes aqui retratados, presidentes e altos executivos de empresas que passam a integrar a nossa primeira iniciativa setorial, da Construção Civil, realizada em conjunto com o SESI Nacional e a CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção.

A Plataforma Liderança Sustentável – vale dizer – corresponde a uma iniciativa de gestão de conhecimento, sem similares no mundo, estruturada em dois conceitos centrais. O primeiro parte da constatação de que a liderança, nos seus mais diversos níveis, do presidente aos gerentes, representa o fator mais relevante para o sucesso de qualquer esforço de incorporação da sustentabilidade à gestão de um negócio e à cultura de uma empresa. E o segundo reproduz uma provocativa ideia de Howard Gardner, professor da Universidade de Harvard, de que um dos segredos de um bom líder – talvez, o mais importante deles – é a comunicação eficaz de uma boa história. Líderes engajados mobilizam negócios para a sustentabilidade. Líderes capazes de contar boas histórias, com paixão nos olhos, crenças firmes e coerência, envolvem as pessoas que farão os negócios rodarem com sustentabilidade. É, com certeza, o que o leitor verá neste livro.

O que a Plataforma se propõe a fazer nada mais é do que organizar, sistematizar e disseminar as histórias de líderes empresariais que estão mudando o jeito de pensar e fazer negócios de suas corporações. Para essa tarefa, apoia-se em um conjunto de ferramentas: livros temáticos, portal, vídeo-palestras, eventos educacionais (regionais e nacionais), cursos e conteúdos de suporte à educação de líderes

para empresas, escolas de gestão e universidades. Dois são os aspectos distintivos do seu método — fundamentado no conceito de storytelling — em relação aos convencionais *business cases* usados em escolas de negócio: 1) em vez de enfatizar a dimensão negocial da empresa, normalmente estruturada em respostas técnicas para desafios de gestão, assume propositalmente uma dimensão mais “humana”, baseando-se em narrativas que proporcionam, mais do que insights “técnicos”, reflexões acerca de vivências, valores, crenças e escolhas; e 2) em vez de se focar no resultado final como único eixo de interesse, ressalta também o percurso, privilegiando histórias que mostram como os líderes enfrentaram os obstáculos, onde erraram, quais soluções encontraram e, principalmente, o que aprenderam. A caminhada — e o que se aprende ao longo dela — é, para nós, tão importante quanto o destino final.

Na opinião dos que têm participado das atividades da Plataforma Liderança Sustentável, é exatamente esse vigor humano o principal vetor de força e originalidade de sua metodologia. Até junho de 2016, as narrativas de seus 50 integrantes impactaram 75 mil jovens líderes em 285 encontros realizados em todo o Brasil. E esses números crescem todos os dias. Por onde passou, o movimento deixou a mensagem de que “liderar com valores” consiste no grande desafio do século 21. Em quase mil horas de seminários e workshops, a Plataforma procurou desenvolver as seis competências que distinguem um líder sustentável dos líderes convencionais: (1) Crença e prática dos valores básicos que estruturam o conceito de sustentabilidade: ética, transparência, respeito à diversidade, ao outro e ao meio ambiente; (2) Coragem para propor mudanças, coerência para conduzi-las e resiliência para enfrentar as barreiras; (3) Habilidade de escutar, dialogar, envolver e juntar pessoas em torno da proposta de mudança para a sustentabilidade; (4) Capacidade para identificar os grandes temas de sustentabilidade, inseri-los na estratégia de negócio e inovar; (5) Educar e formar outros líderes sustentáveis; e (6) Praticar a visão sistêmica e a noção de interdependência na gestão do negócio.

Os 10 líderes que compõem este livro têm, cada um a seu modo, essas seis características, o que explica porque mereceram o registro de suas histórias. Como parte do processo de seleção para esta primeira Plataforma Liderança Sustentável Setorial – Indústria da Construção, consultamos, como de praxe em nosso método, um grupo de especialistas em sustentabilidade e em construção civil, visando formar uma primeira lista de 20 empresas. Para chegar às 10 selecionadas, com o aval dos realizadores SESI e CBIC, aplicamos cinco critérios: (a) a sustentabilidade está efetivamente na estratégia de negócio da empresa?; (b) ela tem práticas sustentáveis (econômico-financeiras, sociais e ambientais) realmente implantadas?; (c) possui certificações correlacionadas com a sustentabilidade?; (d) publica algum tipo de relatório de sustentabilidade?; (e) sua atuação em sustentabilidade tem reconhecimento público, aderiu a protocolos nacionais e/ou internacionais de sustentabilidade?

Em apoio a esses cinco pontos, adotamos ainda um critério especial: o nome do presidente e o da empresa não podiam estar associados a nenhuma ação, situação ou circunstância que conflitassem com os princípios básicos da sustentabilidade, especialmente os relacionados à ética, transparência, respeito ao outro e ao meio ambiente.

A Plataforma Liderança Sustentável não é nem deseja ser um prêmio. Também não se propõe a fazer rankings de melhores muito menos a julgar empresas ou

líderes. Na condição de uma estratégia de gestão de conhecimento, o que faz é reunir histórias que, segundo a sua metodologia, possam contribuir para inspirar e educar outros líderes para a sustentabilidade. Líderes e empresas do setor da Construção Civil que não participaram deste primeiro grupo poderão integrá-lo no futuro, caso atendam aos seis critérios de seleção.

Neste livro, o leitor terá os depoimentos em primeira pessoa – gravados e transcritos – de Danny Muszkat (Even) Marcelo Miranda (Precon), Milton Bigucci (MBigucci), Caio Bonato (Tecverde), Graça Dias de Sousa (Dias de Sousa Construções), Mauro Dottori (MPD), Meyer Joseph Nigri (Tecnisa), Maurício Menezes (Toctao), Ivo Faria (Pontal) e Marcelo Takaoka (Takaoka).

As ideias contidas nos textos refletem os conteúdos de entrevistas realizadas ao longo de abril e das palestras inspiracionais de 12 minutos apresentadas em evento realizado no dia 5 de junho de 2016, no auditório do SECOVI, em São Paulo.

Como de costume em nossa metodologia, tanto o livro quanto as palestras – gravadas e transformadas em vídeo-depoimentos – passam a compor o arsenal de conteúdos da Plataforma Liderança Sustentável, podendo ser utilizados, em conjunto ou separadamente, por qualquer pessoa interessada em aprender sobre sustentabilidade empresarial.

Não espere encontrar nos depoimentos indicações de “receitas”, muito menos recomendações técnicas acompanhadas de modelos prontos e acabados. Meu convite é que você, leitor, permita-se aprender com as experiências dos executivos, extraíndo delas as ideias especialmente aplicáveis a sua realidade pessoal ou de sua empresa. Desfrute da leitura com coração e mente abertos e assista depois aos vídeo-depoimentos nos sites www.plataforma.ideiasustentavel.com.br e www.cbic.org.br/liderancasustentavel.

RICARDO VOLTOLINI

DIRETOR-PRESIDENTE DA CONSULTORIA IDEIA SUSTENTÁVEL:
ESTRATÉGIA E INTELIGÊNCIA EM SUSTENTABILIDADE



DANY MUSZKAT
Copresidente da Even
Construtora e Incorporadora



SUSTENTABILIDADE NA ESTRATÉGIA

Dany Muszkat gosta de usar analogias para aproximar suas equipes de questões pouco familiares. Logo, quando precisa “sair da caixa” do financeiro, das cobranças de acionistas, das preocupações cotidianas e tratar de sustentabilidade, ele sempre recorre a análises comparativas. É a forma que escolheu para traduzir informações e engajar colaboradores em um tema pelo qual a sua companhia, a Even, já se consagrou no mercado.

Liderar de acordo com valores sustentáveis, para mim, é como educar filhos. Quando pensamos ter chegado ao final de uma etapa, e surge aquela sensação de “o que fazer agora?”, outras fases logo se apresentam à frente. Isso ocorre comigo na Even. O fato de a companhia ser bastante reconhecida em sustentabilidade pode trazer a falsa impressão de que não há nada mais a se fazer. É mesmo uma falsa impressão. Sempre identifico, no fim das contas, uma série de novas possibilidades de atuação.

Ao longo de sua história, a Even Construtora e Incorporadora obteve uma série de reconhecimentos públicos importantes, dos quais destaco a participação, há oito anos, como a única do setor a fazer parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOvespa e nos 3 últimos anos como a empresa mais sustentável do setor da construção civil, recebidos do Guia Exame de Sustentabilidade. Essas duas conquistas – para as quais só se habilita empresa realmente preparada no tema – apenas confirmam o nível de maturidade do conceito na gestão do nosso negócio.

Nosso movimento de sustentabilidade começou, a rigor, em 2008 com a elaboração do primeiro Relatório de Sustentabilidade já nos moldes do GRI e, logo em seguida, o ingresso no ISE-Bovespa. De lá para cá, evoluímos, sobretudo, para a inserção formal do conceito no planejamento estratégico, com base na adoção de seis pilares de atuação: (1) transparência; (2) eficiência no atendimento aos clientes; (3) valorização dos colaboradores; (4) responsabilidade social corporativa; (5) produtos sustentáveis; e (6) cidades sustentáveis. No começo, ninguém entendia exatamente por que discutir sustentabilidade no negócio, mas o que nos mantém firmes, a despeito das dúvidas, era uma certeza, a de que a empresa não seria perene visando somente o lucro rápido. Precisávamos ampliar nossos objetivos.

Olhando de modo retrospectivo, alegro-me reconhecer que o tema passou a permear todas as áreas da companhia tendo já gerado importantes resultados. Em relação a questões sociais, por exemplo, a Even desenvolve um Programa de Voluntariado Corporativo muito bem acolhido pelos colaboradores. De forma exemplificativa, um dos programas consiste em fazer com que os voluntários, além de serem responsáveis pela elaboração dos conteúdos dos materiais a serem ministrados, também aplicam as aulas sobre planejamento financeiro, marketing pessoal e sustentabilidade, entre outros temas, nas comunidades do entorno das nossas obras. Neste ano, ampliamos este projeto para o nosso corpo de vendas. Em 2015, os projetos executados em São Paulo e no Rio de Janeiro, que impactaram 509 crianças e jovens em 8 instituições de ensino, contaram com a participação de 159 voluntários de diferentes áreas da empresa.

Já do ponto de vista ambiental, a Even se tornou, em 2013, a primeira empresa do Brasil a ter um empreendimento residencial certificado com o selo AQUA (Alta Qualidade Ambiental) na fase Realização. Além disso, em 2014, reaproveitamos 89% dos resíduos gerados em nossas operações, um índice superior à meta estipulada para o ano, de 85%. Os resultados vêm melhorando com as constantes iniciativas de educação para o consumo consciente de recursos, redução de resíduos e reaproveitamento interno de materiais.

Avanços como esses — não tenho nenhuma dúvida — adicionam a sustentabilidade como um valor da empresa. Sei, claro, que ainda há muito a se fazer e aprimorar. E talvez, o mais importante desafio, neste momento, seja, por exemplo, começar a comunicar para o cliente os benefícios de se adquirir um imóvel da Even, com nosso padrão de qualidade. Não acho que essa informação seja um fator decisivo de compra no curto prazo, mas, no futuro, tende a fazer toda a diferença para o consumidor.

O DESAFIO DE EDUCAR CLIENTES

Desenvolvimento sustentável é como casamento. Quando vivemos uma boa fase na relação, não devemos nos descuidar, deixando de investir nela. Pelo contrário: precisamos tentar melhorar, buscar novidades, fazer planos. Se estagnarmos, a união perde força. Assim também funciona com a sustentabilidade. Uma vez que entramos nessa estrada, não podemos mais parar. Nem sequer desacelerar.

De olho nessa perspectiva, a Even tem o desafio de comunicar aos seus clientes como melhor utilizar o potencial de sustentabilidade do seu empreendimento. É um trabalho complexo de educação e engajamento, hoje não completamente

percebido e valorizado pelo usuário final, tampouco pelo investidor. Não vejo ainda grande interesse por parte desses *stakeholders* em saber se a empresa utiliza materiais menos impactantes ao meio ambiente nas obras ou se recicla resíduos nos canteiros. Mas essa percepção pode mudar. Quanto mais o consumidor entender as vantagens relacionadas à eficiência e à inovação e, mais do que isso, nos escolher por causa delas, os acionistas serão os primeiros a nos cobrar por melhoria contínua. Certamente, um movimento como esse resultará em aceleração da inserção do conceito na gestão dos negócios por parte de outras companhias do setor.

Queremos que o nosso consumidor entenda que um empreendimento da Even pode oferecer uma redução no consumo de água por meio de soluções como redutores de vazão nas torneiras e mecanismos de reuso; e uma economia de energia nas áreas comuns por causa de sensores de iluminação automática, do uso de lâmpadas mais eficientes e de uma arquitetura que privilegia a iluminação natural.

Antes mesmo da certificação Empreendedor AQUA, os empreendimentos da empresa já apresentavam um consumo de energia 18% menor que um empreendimento padrão. Com a certificação, esse índice chegou a 39%. Em relação à água, o consumo dos empreendimentos da Even era 25% menor que o de um empreendimento padrão. Após o AQUA, a economia passou a 27%.

Precisamos mostrar que projetamos o empreendimento de modo a facilitar a reciclagem de resíduos, engajando os moradores no descarte correto de materiais; que contemplamos a orientação do edifício para garantir o posicionamento adequado das janelas e o aproveitamento da ventilação natural; e que executamos a obra com vistas a reduzir a interferência sonora entre os cômodos, assegurando o maior conforto acústico possível.

Além de reduzirem impactos ambientais, esses benefícios – vale ressaltar – podem resultar, se utilizados de forma consciente, em taxas condominiais mais baratas, economia de luz e água, menor uso de ar-condicionado, maior conforto e bem-estar. Se o cliente não tiver pleno conhecimento de como utilizar estes potenciais de sustentabilidade, ele acaba “entregando” o apartamento para algum arquiteto convencional refazer toda a estrutura sem levar em conta nenhum dos nossos diferenciais. Sem entender o porquê deles.

Quando falo em educação dos clientes, não me refiro apenas ao morador do apartamento, mas também aos administradores de condomínio, técnicos e síndicos. Há pouco tempo, por exemplo, entregamos um empreendimento enorme no Rio de Janeiro com plantas nas áreas comuns que requerem muito pouca água; se não prepararmos o condomínio e seus funcionários, eles vão regá-las todos os dias sem necessidade e não alcançarão a economia estimada no projeto quando da sua concepção.

Nossa ideia, portanto, é fazer entrevistas educativas com os clientes e administradores, com base em premissas que mostrem o quanto eles podem economizar se agirem de determinadas maneiras em seus apartamentos e condomínios. Os principais impactos socioambientais da Even estão ligados à operação dos edifícios, que é realizada por terceiros. Nosso avanço em sustentabilidade depende também de quem vai usar nossos produtos.

Recentemente, li que, nos Estados Unidos, compradores de automóveis entre 18 e 25 anos estão hoje muito mais preocupados com emissões de poluentes do

que os consumidores de outras gerações. Nossa ênfase em sustentabilidade reflete uma estratégia de se antecipar a exigências que serão cada vez mais comuns em todos os setores, como a eficiência, a inteligência e até mesmo a ética e a transparência nos processos.

Penso, no entanto, que não precisamos esperar pelo aumento do nível de exigência dos clientes. Conceitos como o de eficiência não são bem-vindos apenas para quem compra imóveis. Economizam custos de quem os constrói. Hoje finalizamos em 17 meses empreendimentos que costumavam demorar 26 meses! Temos aprimorado tecnologias, realizado obras mais limpas e utilizado ferramentas que facilitam a vida dos nossos clientes, como, por exemplo, o *shaft* visitável — sistema que permite executar a manutenção de instalações hidráulicas e elétricas sem precisar quebrar paredes, evitando a geração de resíduos.

ESFORÇO PARA “PUXAR” MOVIMENTO NO SETOR

Constato que vem crescendo o interesse de clientes e acionistas por sustentabilidade, embora esteja ainda aquém do que tende a se tornar. Os concorrentes também estão se movimentando. O que vemos como muito positivo. Há dois anos, raramente éramos procurados por colegas do setor para conversar sobre o tema. Hoje em dia esse tipo de abordagem virou rotina. Não que o conceito já seja percebido como um diferencial competitivo. Apenas já se reconhece a importância de tê-lo no radar.

Nossas portas estão sempre abertas. Afinal, voltando às analogias, sustentabilidade é como uma festa: se não tem ninguém junto para comemorar, fica sem graça. Um bom exemplo dessa disposição de compartilhar experiências é o nosso inventário de emissões de gases de efeito estufa. A Even foi a primeira empresa do setor residencial a publicá-lo com o objetivo de “puxar” o movimento do setor disponibilizando em 2011 uma metodologia para quantificar e inventariar as emissões do setor da construção.

O inventário envolveu um amplo mapeamento de processos da empresa, em todas as suas instalações. Por meio do estudo, concluímos que a 98% de nossas emissões é “indireta”, ou seja, provém da cadeia de fornecedores. Isso explica por que desejamos cada vez mais gente nessa “festa.” Quanto mais nossos concorrentes se conscientizarem da importância da sustentabilidade, mais eles vão pressionar a cadeia de fornecedores a se aprimorar. Criar esta demanda é essencial para a redução das emissões do setor.

Se não tivéssemos a plena convicção dos nossos objetivos de sustentabilidade, não assumiríamos os compromissos que assumimos nem ousaríamos tentar “puxar” esse movimento no setor. Ainda mais em anos de crise, quando até mesmo os ideais são colocados à prova, sempre reforço: os valores que guiam nosso comportamento têm de ser os mesmos, faça chuva ou faça sol. São inegociáveis. Temos de fazer o certo e, assim, perseguir a nossa missão: “construir o lugar que mereça fazer parte da sua história”, seja este “lugar” os imóveis que entregamos, a empresa que trabalhamos, a cidade que impactamos e, até mesmo, o lugar que cada um de nós ocupamos perante toda nossa sociedade.



“
Queremos que o nosso consumidor entenda que um empreendimento da Even pode oferecer uma redução no consumo de água por meio de soluções como redutores de vazão nas torneiras e mecanismos de reuso; e uma economia de energia nas áreas comuns por causa de sensores de iluminação automática, do uso de lâmpadas mais eficientes e de uma arquitetura que privilegia a iluminação natural.

”



MARCELO MIRANDA
CEO da Precon Engenharia

2

CONSTRUINDO PRÉDIOS COMO UM LEGO

Os desperdícios, a desordem nos canteiros de obras e os processos extremamente artesanais da indústria da construção civil sempre deixaram Marcelo Miranda inconformado. Depois de anos atuando como colaborador em empresas tradicionais, a vontade de transformar o setor falou mais alto: em meados dos anos 2000, deixou o país para viver um tempo no Vale do Silício e descobrir meios de tornar as companhias do setor mais industrializadas, inovadoras e sustentáveis. Na Precon Engenharia, empresa que hoje preside, o sistema elaborado junto com a equipe já é a principal fonte de faturamento da organização.

Atuei durante boa parte da minha carreira como gestor em empresas tradicionais da indústria da construção. Aprendi muito com elas, mas nunca deixei de perceber — e de me incomodar com — os processos antigos, artesanais e lentos empregados nas obras. Há décadas utilizamos os mesmos métodos, entregamos os mesmos resultados. Como um setor pode manter um *status quo* tão inabalável sendo responsável por 12% do PIB mundial, mas também por 30% da geração de resíduos sólidos e mais de 40% das matérias-primas usadas no planeta? Inquieto por temperamento, movia-me uma única certeza: queria ajudar a transformar esse cenário.

Para mudar um setor de hierarquias tão rígidas, precisava estudar muito e encontrar uma novidade que permitisse industrializar processos e obter resultados mais sustentáveis. Enxerguei no Vale do Silício uma oportunidade de aprendizado de modelos diferentes, larguei tudo e parti para a Califórnia, nos Estados Unidos. Fiz um MBA em Stanford, focado em inovação e transformação, e depois, um curso na *Singularity University*, universidade da NASA com o Google, onde analisei tecnologias exponenciais. Nesse período, entendi melhor como a nova economia das *startups* poderia me auxiliar na gestão de uma empresa tradicional da construção.

Entre outros aprendizados, tive o privilégio de acompanhar de perto como os inovadores do Vale colocavam suas inovações no mercado, pois não basta desenvolver protótipos — muita gente se esquece dessa etapa quando pensa em inovação. Em 2010, voltei ao Brasil, fui contratado pela Precon e, em seis meses, já lançávamos oficialmente a nossa novidade.

INDUSTRIALIZADA, INOVADORA E SUSTENTÁVEL

A Precon é uma empresa líder no mercado de pré-fabricados de concreto em Minas Gerais. Pertence a uma família bastante tradicional, mas também muito aberta à pesquisa e inovação. Uma das condições que me levaram a aceitar a proposta de presidência da companhia foi a existência de um setor de Pesquisa e Desenvolvimento com mais de 20 anos de bagagem. Tão logo me sentei na cadeira de presidente recebi o desafio de desenvolver uma solução habitacional com base em três premissas: ser industrializada, inovadora e sustentável.

Posso adiantar que não foi nada fácil. Estava à frente de uma empresa sólida, que já era líder de mercado nos pré-fabricados de concreto gerando resultados e muito bem organizada. Com quais argumentos conseguiria mudar a cabeça das pessoas para tentar fazer algo diferente? Sem os colaboradores engajados, seria impossível atingir os objetivos da transformação. Assim, iniciamos o processo criando e espalhando um novo propósito pela companhia. Dediquei o primeiro mês a conversar com lideranças, média gerência e chão de fábrica para apresentar-lhes, mais do que as minhas credenciais, um novo significado de trabalho.

Precisava ser transparente. Afinal de contas, aquela mudança implicava trabalhar além do expediente oficial. Das 9h às 18h, a equipe se dedicava à rotina; depois, a criar comigo um projeto novo. Não podíamos parar a empresa durante um semestre para desenvolver uma tecnologia. Era uma missão que parecia impossível, mas deu certo, graças, sobretudo, ao incrível envolvimento das equipes.

No passo seguinte, coloquei em prática um dos meus aprendizados mais relevantes dos tempos de Vale do Silício: “dar poder às pontas”. No dia a dia, a expressão se traduz em dar poder às pessoas que estão a frente dos processos práticos a fim de facilitar as condições para a inovação na empresa. Tentamos fazer uma empresa horizontal e com grande velocidade de decisão e mudança, isso só sendo possível pois envolvemos a turma com a mesma cultura e propósito. Quando sabem que errar faz parte do processo (o conceito do *fail fast* — falhe rápido), não sendo, portanto, um ato passível de punição, os colaboradores se sentem mais à vontade para tentar, criar e adaptar. Ficam menos apreensivos com prováveis falhas. Chegamos a realizar todos os anos mergulhos de inovação de até uma semana,

inspirados nas hackatons das empresas de tecnologia, parando a companhia para estimular o desenvolvimento de algo inteiramente novo. Essas experiências funcionavam como uma espécie de laboratório de erros, mas, ao mesmo tempo, um catalisador da cultura que eu queria implantar na organização e, acima de tudo, uma aula sobre produção.

Com a expertise da Precon, a minha bagagem pessoal do Vale do Silício e o engajamento do pessoal que se uniu ao projeto, não demoramos a colocar no mercado a Solução Habitacional Precon. Essa tecnologia de gestão é fortemente inspirada na indústria automobilística. Quando alguém vai comprar um carro, escolhe um determinado modelo, que sai da linha de produção da fábrica com estrutura igual e acabamentos diferentes (a cor, os recursos, os equipamentos). Minha ideia era fazer o mesmo com os prédios. Queria construí-los seguindo esse processo.

Na fábrica, produzimos o “chassi” do prédio em parceria com *clusters* de fornecedores de acabamentos. Desenvolvemos as “peças” da obra de forma industrial, transportamos até o terreno contratado para o imóvel e montamos a edificação como uma criança monta um lego. Para se ter uma ideia da agilidade e da produtividade proporcionada por essa inovação, com apenas oito pessoas na equipe, conseguimos concluir um edifício de oito andares em 30 dias. Em quatro anos, o faturamento da Precon aumentou em cinco vezes. E essa solução habitacional inovadora já responde por 70% da nossa receita. Vale ressaltar que, além das vantagens econômicas, a tecnologia assegura índices de geração de resíduos 85% inferiores aos de construtoras convencionais. Em um apartamento de 47 metros quadrados, isso corresponde a seis toneladas a menos de entulho. Não é pouco, sem dúvida. Se a fase 3 do programa “Minha Casa Minha Vida” fosse toda construída com tecnologia semelhante, deixaríamos de gerar resíduos que, se colocados em caminhão, fariam uma fila que daria uma volta e meia no nosso planeta.

SINTONIA COM OS FORNECEDORES

O sucesso da Solução Habitacional Precon depende de parceiros comprometidos com o projeto. Ainda na etapa de desenvolvimento da tecnologia, nós mantínhamos contato com a área de Marketing e Vendas para avaliar as críticas dos clientes sobre as obras da construção tradicional. A quebra de paradigma tecnológico foi planejada tendo o cliente como foco central. Notamos incontáveis reclamações quanto ao fato de não se poder mexer nas paredes e as dificuldades de ajustes relacionados às partes elétrica e hidráulica. Fizemos esse acompanhamento para contemplar no produto novo uma solução para as queixas dos consumidores. Criamos uma solução estruturada, em que as paredes podem ser retiradas e modificadas, dando flexibilidade aos clientes.

Na indústria automobilística, o sistema elétrico chega pronto para ser implantado no carro. Os fios vêm cortados, preparados, no tamanho certo. O trabalho é apenas plugar. “Por que não fazer o mesmo na construção civil?”, me perguntava. Procuramos um fornecedor de carros de luxo e ele nos sugeriu desistir, alegando que ficaria muito caro fazer um chicote de encaixe específico para um prédio. Disse-lhe que não estava falando de apenas uma unidade, mas de três mil a cinco mil. E, o que é melhor, todas idênticas, o que reduziria a algo próximo de zero eventuais problemas de encaixe — nosso chassi é único, feito com precisão

milimétrica, paredes medidas com paquímetro. Quando ele entendeu a escala, aceitou o desafio de nos fornecer com exclusividade. Desse modo, hoje recebemos na fábrica um pacote com os cabos, identificamos a qual empreendimento eles servem e o número do apartamento que os receberá, tudo organizado como numa montadora japonesa.

O mesmo se deu com a parte hidráulica. Pesquisando o que havia de diferente na área, identificamos o uso de mangueiras de PEX (um material semelhante ao PVC, mas flexível) nas instalações de algumas construtoras brasileiras para público de altíssima renda. Como as conexões são feitas com rosca, isso nos levou a crer que o PEX ia casar bem com a nossa tecnologia. Quando vimos os preços, no entanto, quase desistimos. Eram inviáveis. Um fornecedor me explicou a razão do valor elevado: ao vender as mangueiras de PEX para um empreendimento de alto padrão, por exemplo, ele precisava montar uma linha específica de produção para fabricar apenas as mangueiras utilizadas naquela obra. Bem diferente do que aconteceria com a Precon. Explicamos nosso projeto e ele aceitou nos fornecer a um preço razoável.

Com o piso ocorreu algo parecido. O normal seria usar o de cerâmica como faz a maior parte da concorrência. Embora seja a opção mais barata, gera mais resíduos e traz um grande transtorno de transporte de materiais na obra. Mas tínhamos consciência de que o ideal seriam os laminados, muito mais caros. Não custava tentar: falamos com um dos maiores fornecedores do Brasil e ele topou estabelecer uma parceria com a Precon.

Em comparação com outras tecnologias convencionais, conseguimos hoje — por meio de pesquisa e diálogo — entregar um produto melhor para os consumidores, para a sociedade e para o meio ambiente sem adicionar um centavo a mais no custo final. Se tivéssemos optado por adaptar o modelo tradicional de construção, acrescentando recursos a ele, o nosso preço seria mais alto. No entanto, escolhemos um caminho alternativo: sentamos diante de um papel em branco no qual poderíamos escrever o que quiséssemos. E escrevemos algo novo. E as premissas eram: tinha de ser inovador, industrializado e sustentável.

PRODUTIVIDADE RIMA COM SUSTENTABILIDADE

Nas minhas pesquisas, constatei que, em termos de tecnologias de construção, nosso setor está atrasado não em relação aos Estados Unidos ou à Europa, mas a países como Vietnã, Tailândia e México. Não creio que consigamos avançar sem investir em inovação e noções de sustentabilidade, sem tornar as empresas mais competitivas, os processos mais limpos, os prazos mais curtos, os fornecedores mais fiéis, a mão de obra mais especializada e com melhores condições de trabalho.

Acredito termos criado um bom exemplo na Precon. Mas nunca devemos estar inteiramente satisfeitos. Na empresa, já nos encontramos no início de uma segunda onda de inovação tecnológica. Fechamos um contrato importante com a FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) para fazermos um grande investimento em inovação e realizar melhorias no sistema. Nossa meta é, por exemplo, reduzir os prazos de entrega em 15%, os custos em 6% e em 10% a produção de resíduos. Isso deve estar funcionando em 1 a 2 anos. Estamos agora fazendo parceria com *startups* que estão desenvolvendo tecnologia no nosso setor, para desenvolvermos

juntos e aprendermos com a cabeça inovadora dos jovens. Queremos desde já pensar nas tecnologias dos próximos anos, como a impressão 3D de concreto.

Nosso principal ativo não é mais o sistema, que já se consagrou em eficiência e qualidade, mas o *mindset* estabelecido após todo o processo de desenvolvimento da inovação. A concorrência pode até copiar nossa tecnologia — e seria bom para todos que o fizesse —, mas não vai ser fácil criar uma cultura de inovação como a que temos na empresa. Somos uma empresa simples de pessoas simples, que gera resultado, com gente feliz.

Muitos concorrentes ainda não acreditam no que aconteceu na Precon. Eu os recebo na companhia, explico como trabalhamos, conto os benefícios do sistema. Contudo, predomina a descrença, o foco nos obstáculos.



Com a expertise da Precon, a minha bagagem pessoal do Vale do Silício e o engajamento do pessoal que se uniu ao projeto, não demoramos a colocar no mercado a Solução Habitacional Precon. Em quatro anos, o faturamento da Precon aumentou em cinco vezes. E essa solução habitacional inovadora já responde por 70% da nossa receita. Vale ressaltar que, além das vantagens econômicas, a tecnologia assegura índices de geração de resíduos 85% inferiores aos de construtoras convencionais.





MAURÍCIO MENEZES
Diretor da Toctao Engenharia

3

SOB A INSPIRAÇÃO DE FRITJOF CAPRA

A ideia de uma conceituação formal e plena de sustentabilidade para a atuação do Grupo Toctao sempre foi uma busca constante de todos. Segundo seu diretor, Maurício Menezes, o termo perde força e se torna etéreo quando disseminado sem rígido critério e não devidamente formulado. O desconforto, no entanto, durou até se encontrar no renomado físico austríaco Fritjof Capra o arcabouço teórico amplo e consistente que precisava para estruturar a estratégia da empresa.

Nunca me agradou a ideia de cada empresa adotar o seu próprio significado de sustentabilidade. Na minha opinião, ainda que facilite a compreensão de equipes e *stakeholders* e a definição de objetivos específicos, esse método fragiliza o conceito, tornando-o pessoal e relativo. No caso, faço um paralelo muito direto com o conceito de “qualidade” antes das normas ISO, que veio a formalizar um termo bastante intangível.

Incomoda-me, em especial, a visão reducionista que trata sustentabilidade por uma de suas partes, como, por exemplo, “preservar recursos” ou “cuidar do planeta”. Claro que conservar o patrimônio natural integra qualquer noção elementar de desenvolvimento sustentável. Mas isso não é tudo. Outros elementos, imprescindíveis, precisam ser considerados. Sustentabilidade – vale destacar – é um conceito complexo por natureza e em ininterrupta evolução.

Sustentabilidade implica um equilíbrio dinâmico de diversos fatores. E quem, a meu ver, melhor compreendeu e traduziu essa concepção de dinamismo e conectividade foi o físico e ambientalista austríaco Fritjof Capra.

Em Capra, encontramos as ideias para fundamentar a atuação estratégica diversificada do grupo — Construção, Incorporação, Energia, Saneamento — mas ao mesmo tempo integrada em seus objetivos e consolidada em várias parcerias. Pode soar estranho, mas o conceito de sustentabilidade do autor de *O Tao da Física*, funcionou como uma espécie de vetor para condução dos processos do grupo, comparável — arrisco dizer — ao que as normatizações ISO fizeram em relação ao conceito de qualidade. Antes da padronização que estas normatizações trouxeram havia um conjunto de premissas e regulamentos, mas todos dispersos. Cada organização julgava quais adotar a partir de critérios não objetivos. As normas resultaram em metas mais claras e mensuráveis. Do mesmo modo foi necessário um único conceito sobre sustentabilidade, que não seja particular, mas um conceito universal.

Entendido o conceito de sustentabilidade, pudemos direcionar melhor a estratégia corporativa e seus projetos, oferecendo base consistente para indicadores de desempenho, a comunicação do tema aos colaboradores e fornecedores e o engajando dos nossos *stakeholders* no desenvolvimento sustentável da organização.

AS CINCO VARIÁVEIS DE CAPRA

Em seus estudos e reflexões, Fritjof Capra chegou à conclusão de que os ecossistemas constituem o exemplo mais forte de sustentabilidade que temos no planeta. Afinal, sua existência se conta em bilhões de anos. Segundo o físico, essa condição de maior sustentabilidade se deve à interação dinâmica de cinco variáveis: interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade. Recorremos a elas para aplicar o conceito de sustentabilidade aos negócios.

Começamos pela primeira variável. A noção de interdependência pressupõe — conforme Capra — que o sucesso de uma comunidade depende do sucesso de cada um dos seus membros (e vice-versa). Costumo ilustrá-la com o seguinte exemplo: a geração de carbono na China não afeta apenas a qualidade de vida dos chineses. Interfere no bem-estar de todos os habitantes da Terra. Se os chineses não aderirem aos compromissos de redução de emissões de gases, ainda que todos os outros países integrem os protocolos globais, sofreremos na pele, aqui no Brasil, as consequências do efeito estufa. Estamos todos interligados.

Ser mais sustentável, portanto, passa inicialmente por entender a cadeia de elos. Na empresa, aplicamos o conceito de interdependência tal qual proposto por Capra na identificação, manutenção e desenvolvimento de nossa teia de relações internas e externas. As internas envolvem colaboradores, produtos, estrutura de capital e acionistas; as externas, sociedade, clientes, governo, fornecedores, e, claro, o próprio meio ambiente. Qualquer problema, por menor que seja, em qualquer um desses elos interfere diretamente no desempenho da companhia como um todo. Um fornecedor descuidado em relação aos direitos humanos impacta nossa reputação. Uma comunidade insatisfeita como o empreendimento impacta a nossa licença para operar. Do mesmo modo, produtos de baixa qualidade impactam nossas vendas.

No caso da reciclagem, a segunda variável definida por Capra, inspiramo-nos num conceito mais amplo do que o convencional. Ao aplicá-la ao contexto corporativo, não tratamos apenas de “reciclar” entulho, com a prática da destinação

correta, ou mesmo reciclar pessoal, com cursos de atualização, por exemplo. Procuramos ir além. Como na natureza tudo funciona de modo cíclico, sem deixar resíduos, as empresas mais sustentáveis são aquelas que conseguem formar ciclos fechados em sua cadeia de produção. No Grupo Toctao, optamos por uma solução “global”, um ciclo completo que nos permite construir, operar, vender e produzir energia em operações complementares, por exemplo. Isso nos torna, sem dúvida, mais sustentáveis e muito mais competitivos.

A parceria é, na avaliação do físico austríaco, uma variável essencial às comunidades sustentáveis. A nossa natural tendência a formar associações equivale a um certificado de qualidade da vida; com o intercâmbio de recursos e a cooperação generalizada, ganham as empresas, ganha o meio ambiente. Enquanto lia Capra, por exemplo, pensava na mitocôndria, essa microscópica estrutura responsável pela respiração celular. Nos primórdios, ela era uma bactéria. Um dia, porém, entrou numa célula e, em parceria, passou a realizar a essencial função de respiração.

Segundo Capra, numa parceria verdadeira, todos os atores aprendem, mudam e evoluem juntos. Para mim, essa co-evolução dinâmica dos integrantes da cadeia de valor define sucesso ou fracasso sob uma perspectiva de sustentabilidade. Um negócio não pode mais gerar valor apenas para a empresa. Precisa beneficiar também colaboradores, fornecedores, clientes, governos e sociedade. O ideal da companhia deve necessariamente estar alinhado com o das demais partes interessadas.

Parceria resulta em ganho de *know-how*, de força de mercado e de minimização de riscos para o Grupo. Produz vantagens de rentabilidade (ao contrário do que prega o senso comum, sobre parceria como divisão de resultados, perdas). Premia, a rigor, os mais diversos stakeholders, nossos verdadeiros sócios, com os quais somamos forças para crescer.

O fato de atuarmos em cinco áreas distintas, mas complementares, aumenta a influência da quarta variável estipulada por Capra, a flexibilidade, na gestão dos nossos negócios. Nos ecossistemas, ser flexível significa retomar o equilíbrio ante qualquer mudança das condições naturais. E as perturbações – todos sabemos – ocorrem o tempo todo, tanto na natureza quanto no mercado. Passamos por uma crise grave em 2008. Hoje ingressamos em outra. Viver num cenário de alta volatilidade, marcado por constantes transformações sociais, econômicas, ecológicas, políticas e tecnológicas, tem exigido e exigirá cada vez mais das empresas tomadas de decisão crescentemente mais ágeis.

Para sobreviver e prosperar nesses tempos de impermanência, procuramos manter sob controle a maior quantidade possível de variáveis. Buscamos garantir o nosso dinamismo, nossa rapidez, nossa capacidade de adaptação por meio de uma estrutura bem definida, mas não fixa; padronizada, mas não burocrática. Em estruturas rígidas demais, a quebra de um elo costuma produzir um distúrbio fenomenal – se o meio ambiente não fosse tão flexível, hoje estaríamos sentindo mais fortemente os efeitos do aquecimento global, por exemplo.

No cenário brasileiro, empresas incapazes de se flexibilizar perderão mercado. Impossível vencer o dinamismo desafiador da nossa economia com engessamento. Não à toa, fala-se tanto no Vale do Silício sobre “tornar o ambiente corporativo mais desafiador”: desafios são dinâmicos e, por isso, requerem, por parte

das companhias, a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças, aprender e de construir alternativas criativas.

No Grupo Toctao adotamos uma estrutura baseada em flexibilidade. Cada área de atuação trabalha de forma independente em relação as outras. O que une todos é o DNA ligado à engenharia e a consciência dos impactos de suas atividades na empresa como um todo. A customização dos empreendimentos é o retrato mais cristalino da nossa capacidade de adaptação às circunstâncias.

Somos uma das poucas empresas onde possibilitamos a realização de projetos individualizados, isto é, a customização de apartamentos – com o programa do Governo Federal “Minha Casa Minha Vida”. Ao contrário do que faz a maioria dos concorrentes, customizamos imóveis de qualquer padrão, não só os de luxo.

Nenhuma empresa consegue ser flexível se não for diversificada. A quinta variável proposta por Capra, a diversidade, tem uma característica diferente das demais. Só se converterá em vantagem estratégica se amparada pelas outras quatro variáveis, se conectada com elas. Do contrário, resultará em aumento dos preconceitos, na criação de feudos.

Se bem gerenciada, a diversidade fortalece uma companhia com ideias, criatividade, dinamismo. Se conduzida com a devida responsabilidade, torna-se uma fonte inesgotável de inovação. E fechando o ciclo, voltamos à primeira variável: a diversidade depende da consciência de cada parte sobre seu papel no desenvolvimento da empresa, sobre sua interdependência com as demais partes.

SUSTENTABILIDADE NA ESTRATÉGIA

Arrisco dizer que essa noção de sustentabilidade sempre foi praticada no Grupo Toctao. Antes de Capra, era intuitiva e informal. Depois dele, ganhou fundamento consistente e entrou formalmente na cultura da empresa. O que o conceito das cinco variáveis fez foi criar um arcabouço teórico holístico a partir do qual estabelecemos claramente visões de curto e longo prazo e alinhamos os objetivos da companhia, a remuneração dos colaboradores, os interesses dos acionistas e dos demais *stakeholders*.

Meu papel como líder hoje consiste em dar a prioridade certa às variáveis certas. Só quem está à frente da empresa pode guiar o barco. O líder deve enxergar os impactos das atividades da companhia em cada um dos pontos da teia que ela compõe para promover um desenvolvimento sustentável para o todo e não para algumas partes.



Estabelecido o conceito de sustentabilidade, pudemos direcionar melhor a estratégia corporativa, oferecendo base consistente para indicadores de desempenho, a comunicação do tema aos colaboradores e fornecedores e o engajando dos nossos stakeholders no desenvolvimento sustentável da organização.





CAIO BONATTO
CEO da Tecverde



CONSTRUINDO CASAS COMO SE FOSSEM AUTOMÓVEIS

Com poucos recursos, investidores e qualquer tipo de apoio, mas com propósitos firmes e vontade de melhorar a indústria da construção, Caio Bonatto e seus colegas de faculdade criaram a Tecverde, empresa que realiza boa parte das obras em fábrica, com maior eficiência e menores índices de desperdício de materiais, geração de resíduos, tempo de execução dos projetos e de emissões de gases de efeito estufa.

Eu e alguns amigos criamos a Tecverde ainda no terceiro ano da faculdade. Nossos pais tinham construtoras — empresas familiares — e, quando pequenos, costumávamos frequentar os canteiros de obras. Hoje percebo o quanto essa vivência influenciou meu modo de entender a indústria da construção, propiciando-me assimilar desde cedo as deficiências do setor.

Sempre me chamou atenção nos canteiros o desperdício de materiais, o mau uso de recursos como água e energia, a falta de preparo da mão de obra e

os processos extremamente artesanais. À medida que ia amadurecendo e estudando, ficava mais e mais incomodado com o cenário da construção no Brasil. Bastava comparar com a indústria de automóveis, por exemplo, para ter uma ideia clara desse atraso.

Não conseguia aceitar aquela situação como “normal”, entender como certo que “é assim mesmo”. Em pleno século XXI, na era das tecnologias mais avançadas, cursava uma faculdade de Engenharia para aprender os mesmos métodos de séculos atrás. Depois de muito refletir sobre esse incômodo, concluí que tinha duas opções: aceitar o paradigma ou olhar para ele por outro ângulo, ou seja, como uma grande oportunidade de inovação e de negócio. A Tecverde nasceu do sonho de tornar a área da construção civil mais industrializada e sustentável.

No nosso setor, industrialização e sustentabilidade caminham juntas. A cadeia e as obras precisam de inovação. É impossível superar o histórico déficit habitacional do país utilizando os procedimentos tradicionais de construção. E ainda que fosse possível, não poderíamos ignorar a quantidade de resíduos e emissões de gases de efeito estufa gerada pela edificação de um milhão de casas por ano.

Nosso sonho começou a tomar forma em 2008, mas não tínhamos dinheiro, tecnologia nem cliente. Contávamos “apenas” com um ideal.

APRENENDO COM OS ALEMÃES

A Tecverde iniciou as suas atividades em um quartinho nos fundos do escritório do meu pai, onde havia uma mesa de cozinha, duas banquetas, um computador e uma impressora. Ali começamos a pesquisar tecnologias de construção e a criar um plano de negócios.

Ao identificarmos uma inovação na Alemanha que possibilitava um nível de industrialização bastante elevado, procuramos, imediatamente, entender quais mudanças e adaptações seriam necessárias para adequar a tecnologia à realidade brasileira. Com alguns apoios institucionais, especialmente da Federação das Indústrias e do SENAI, conseguimos convencer empresas a apoiar a Tecverde. Em seguida, viajamos até a Alemanha para tratar de detalhes com o Ministério da Economia local.

Retornamos ao Brasil com um plano de negócio e tecnologia prontos para fazer o sonho acontecer. Na construção da primeira fábrica, contamos com o apoio de pequenos investidores e também de doações de fornecedores que, na crise de 2008, deixaram de exportar para os Estados Unidos e se viram na necessidade de desenvolver um mercado interno.

Porém, a lista de equipamentos era enorme e, com os recursos de que dispúnhamos, precisamos adaptar maquinário e ferramentas. Para todos os itens em que os alemães previam três unidades, por exemplo, comprávamos uma. No fim das contas, o investimento que deveria ter custado cerca de R\$ 3 milhões saiu por R\$ 300 mil.

E ainda tinha outro “porém”. O uso e a adaptação da tecnologia envolviam um acordo de cooperação com a Alemanha e também a presença de uma delegação para auxiliar na implantação do projeto e na construção da primeira

obra. Então, recebemos a visita de uma equipe que havia voltado recentemente da Rússia para atender uma iniciativa do governo de lá, semelhante ao programa “Minha Casa Minha Vida”.

Ainda no aeroporto, os integrantes da comitiva alemã começaram a criticar os russos, apontando uma série de equívocos e falhas que, em sua avaliação, eram inimagináveis. Eles descreviam as soluções fabris dos russos como as mais estúpidas do mundo... até conhecerem a nossa fábrica.

Foi um susto. “O que é isso?”, perguntou um dos técnicos. “Uma serra para cortar as chapas”, respondi. E ele retrucou, sem meias palavras: “Não. Isto é um brinquedo. Meu filho de cinco anos brinca com isto!” Cheguei a ver o nosso sonho descendo pelo ralo, mas, graças a muito esforço e alguma engenhosidade, conseguimos fazer os ajustes necessários para passar no teste dos alemães. Assim, viabilizamos a primeira fábrica da Tecverde. Instalada em Curitiba, tinha capacidade para produzir uma casa de 250 m² por mês. Mostramos ao mercado a possibilidade de construir de forma industrializada, competitiva e sustentável no Brasil.

O DESAFIO DO FINANCIAMENTO

Começamos vendendo casas de alto padrão pela internet. Pelo site, os consumidores conseguiam customizar o projeto. Depois da primeira unidade, porém, encontramos dificuldades para negociar as seguintes — financiamentos para nosso modelo de construção eram proibidos no Brasil. O setor imobiliário vivia o seu melhor momento aqui, mas como vender uma residência por R\$ 500 mil sem financiar?

Vendíamos uma casa, passávamos dois ou três meses sem vender nenhuma. Em vez de contratar, dispensávamos profissionais. Nós mesmos, os sócios, começamos a trabalhar na linha de produção. Enquanto isso, os bancos nem nos ouviam em relação a financiamentos. O mercado estava tão aquecido que ninguém se preocupava em desenvolver algo novo.

Após um ano de sufoco, e já pensando em fechar a empresa, contei a história da Tecverde para um senhor, em um evento de sustentabilidade na Federação das Indústrias do Paraná, que, depois de me ouvir atentamente, disse: “Gostei da iniciativa. Sou vice-presidente de Novos Negócios Sustentáveis do Santander. Vamos marcar uma reunião.”

A sorte virou para o nosso lado. Estávamos diante da oportunidade de apresentar a Tecverde para líderes importantes, como Fábio Barbosa e altos executivos do Santander. No entanto, tínhamos no máximo cinco minutos para tentar convencê-los de algo bem improvável: mudar sistemas de crédito e regulamentos para financiar casas que, em termos de escala, significariam quase nada para o banco. Financeiramente, nosso apelo era pouco atrativo.

No entanto, aconteceu que, se não conseguimos “vender” para o banco nada relevante em termos financeiros, tivemos a oportunidade de compartilhar o nosso propósito. A disposição para transformar uma indústria conservadora não estava atrelada ao tamanho do negócio, mas ao alcance do sonho. Por mais que fôssemos jovens e não tivéssemos escala, convencemos os executivos do Santander de que poderíamos promover uma enorme transformação

no país. Essa é a diferença, aliás, de quando se tem um negócio com uma causa: as portas se abrem de um jeito muito mais fácil.

Embora houvesse uma maré de fatores contrários à Tecverde — dificuldades com infraestrutura, preços elevados de produtos, falta de dinheiro, complicações para financiamentos —, a confiança de algumas poucas pessoas na ideia nos deu muita energia. Com o apoio do Santander, continuamos a vender casas para média e alta renda, mas também aprovamos a tecnologia para baixa renda no Ministério das Cidades e na Caixa Econômica Federal — o “Minha Casa Minha Vida” tem uma legislação bastante rigorosa; aprovar nossos produtos segundo esses regulamentos foi muito desafiador.

Em cerca de quatro anos, evoluímos de uma fábrica que construía uma casa por mês para uma capacidade produtiva de 3 mil casas por ano. No final de 2014, vendemos o primeiro empreendimento para a MRV Engenharia, algo que considero a conclusão de um ciclo e uma enorme realização pessoal. Para quem saiu do zero, meia década depois estávamos negociando um empreendimento inteiro com a maior construtora de casas do país. Criamos todas as condições para a MRV acreditar na possibilidade de industrializar o setor, torná-lo mais sustentável e competitivo.

Hoje atendemos toda a região Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil. Entre diversos reconhecimentos, um se destaca, para nós, como dos mais importantes: o Hermès de L’Innovation, oferecido pelo Instituto Europeu de Inovação e Estratégias Criativas. Somos a mais nova e a menor empresa até hoje a vencer esse prêmio.

SOLUÇÃO DE EFICIÊNCIA PARA TEMPOS DIFÍCEIS

Vivemos, no Brasil, uma fase muito interessante no setor da construção. Nos últimos anos, o mercado se preocupou somente com lançamentos, e as empresas, com marketing. Diante da crise, as construtoras tradicionais passaram a voltar suas atenções para o processo de engenharia; não por acreditar convictamente em inovação ou em sustentabilidade, mas pela premente necessidade de desenvolver novas estratégias para não morrer no meio do caminho. E a eficiência é uma opção.

Do ano passado para cá, o jogo começou a virar para a Tecverde. Costumávamos bater na porta de todos e receber centenas de “não” até alguém se interessar por nossa proposta. Hoje acontece o contrário. As empresas é que vêm bater à nossa porta. Com a mão de obra cada vez mais cara, as legislações trabalhistas mais exigentes e os custos cada vez mais elevados, as construtoras estão em busca de eficiência. Querem reduzir gastos, melhorar prazos, minimizar impactos. E é isso que nós oferecemos

A tecnologia que adaptamos da Alemanha para o Brasil reduz em cerca de 80% o volume de emissões de CO₂ nas obras e em 85% a geração de resíduos; aumenta em duas vezes a eficiência térmica e acústica da construção; e acelera em quatro vezes o prazo de entrega. Esses benefícios atrelados à sustentabilidade são hoje o nosso principal atrativo.

E os indicadores não param de se desenvolver. A começar pelo nível de industrialização dos processos. Produzir em fábrica aproximadamente 40% de

uma obra, como fazíamos, já representava em si uma importante quebra de paradigma. Hoje fabricamos 65%. Em 2016, pretendemos construir nossos primeiros prédios com 75% de processos feitos em fábrica.

O controle de qualidade das nossas obras assemelha-se ao da indústria automobilística. Contamos com mais engenheiros mecânicos e de produção na Tecverde do que engenheiros civis ou arquitetos. Desenvolvemos a instalação hidráulica e elétrica na fábrica, de modo que o consumidor final não precise quebrar paredes nem realizar grandes obras para consertos ou ajustes. Em pouco tempo e com poucas pessoas, montamos uma casa inteira no canteiro. Depois, o construtor conclui com janelas, piso, pintura e acabamentos.

Trata-se de uma tecnologia bastante complexa, com um nível de desempenho bem superior ao da alvenaria. No Brasil, usa-se, em média, 80 horas/homem por m². As obras mais eficientes têm índices de 42 horas/homem por m². Nos Estados Unidos, algumas companhias utilizam 12 horas/homem por m². A Tecverde trabalha com 4 horas/homem por m².

Nossos painéis advêm de madeira certificada e apresentam durabilidade superior a 50 anos, com proteção à base de químicos e tratamento anticupim. As paredes internas recebem gesso para propiciar um ambiente de fácil higienização, conforto térmico e acústico. As instalações elétricas e hidráulicas são inseridas no painel ainda na fábrica. E a casa pode receber qualquer tipo de acabamento.

Gosto de ressaltar que, na Alemanha, construções com tecnologia muito parecida com a nossa são fabricadas há mais de 60 anos. Nos Estados Unidos, existem modelos semelhantes há cerca de um século. O mérito da Tecverde reside em captar o que tinha de melhor no exterior e adequar à realidade do clima brasileiro, às exigências normativas e preferências do consumidor.

O QUE APRENDEMOS

Revido nosso percurso, entendo que o primeiro passo para ser sustentável consiste em tratar o conceito como um aliado, um diferencial de competitividade, eficiência e rentabilidade; não como um inimigo, um problema a mais para lidar. Claro, sustentabilidade gera uma série de benefícios para o meio ambiente e a sociedade, mas, em primeiro lugar, deve-se estar claro de que valorizá-la é o melhor a se fazer para o negócio.

Aprendi que sustentabilidade precisa ser transversal ao negócio, um fator intrínseco a todas as nossas decisões, produtos e serviços. O sucesso de sua implantação efetiva depende de contarmos com pessoas que acreditem na mesma ideia, partilhem de valores parecidos com os nossos.

Hoje tenho certeza absoluta de que a indústria da construção se encontra em um caminho sem volta – e essa mudança é boa para todo mundo. Ser ou não ser sustentável não representa mais uma indagação. A pergunta, na verdade, é: quando as empresas vão começar a se mover em direção à sustentabilidade? Elas precisam acreditar na sustentabilidade porque, com ela, conseguirão reduzir gastos de logística, desperdício de material, custos operacionais. Vão emplacar produtos com maior apelo comercial, identificar e promover fornecedores mais próximos, favorecer o consumo no entorno da operação.

Sustentabilidade significa pensar nos negócios de forma mais inteligente. Preocupar-se com fatores que não eram tão óbvios. Sair da zona de conforto. Com propósito e crença firmes, conseguimos consolidar nosso produto e nossa empresa tanto no mercado de alta quanto no de baixa renda. Conseguimos trazer para o nosso lado todos os principais *players* do setor, desde os bancos, sindicatos e associações classistas até o Ministério das Cidades.

Em resumo, quem realmente acredita em um sonho precisa ir até o fim, sem arrumar desculpa para interrompê-lo. Essa determinação guiou a Tecverde até aqui. E é só o começo.



“

No nosso setor, industrialização e sustentabilidade caminham juntas. A cadeia e as obras precisam de inovação. É impossível superar o histórico déficit habitacional do país utilizando os procedimentos tradicionais de construção. E ainda que fosse possível, não poderíamos ignorar a quantidade de resíduos e emissões de gases de efeito estufa gerada pela edificação de um milhão de casas por ano.

”



MARIA DAS GRAÇAS DIAS DE SOUSA
Diretora-presidente da
Dias de Sousa Construções

5

CUIDAR, CARACTERÍSTICA DA ESSÊNCIA FEMININA

Em um segmento ainda dominado por homens, apesar de em menor número, as mulheres fazem a diferença na gestão nas empresas, em especial quando o assunto é sustentabilidade. Maria das Graças Dias de Sousa é uma dessas líderes focadas em resultados, mas também – e principalmente – em cuidado com as pessoas, com o meio ambiente, questões sociais e clima organizacional. Única mulher integrante da Plataforma Liderança Sustentável Setorial – Indústria da Construção, ela prega o lucro não como fim das atividades das organizações, mas como consequência do trabalho feito com envolvimento, atenção e, acima de tudo, amor.

Na minha visão, sustentabilidade é um tema com o qual as mulheres tendem a ter mais facilidade para lidar do que os homens. Ao contrário do que prega o senso comum, o conceito não compreende apenas preservar recursos naturais, mas sim, cuidar das pessoas, das relações, das comunidades, dos fornecedores, dos clientes. Esta vocação para cuidar é uma característica da essência do feminino. Desenvolvimento sustentável significa uma humanização do ambiente de trabalho, da forma como as empresas operam e buscam o lucro.

Já existe uma conceituação clássica para a sustentabilidade aplicada ao mundo dos negócios, que consiste em equilibrar resultados econômico-financeiros com conservação de meio ambiente e promoção de desenvolvimento de pessoas e comunidades. Obviamente, concordamos com ela. Na empresa, pratico uma definição muito pessoal, nada acadêmica e extremamente simples de comunicar, porque se dirige ao coração das pessoas e não apenas ao cérebro. Quando preciso engajar todos ao meu redor, costumo dizer que desenvolvimento sustentável nada mais é do que trabalhar com amor, fazer tudo com paixão e envolvimento. Funciona sempre, e todo trabalho ganha mais sentido.

Uma empresa interessada em inserir sustentabilidade na sua estratégia e na sua cultura precisa, antes de tudo, mudar suas convicções, seu modo de entender o negócio. Os fundamentos básicos da economia clássica e a lógica de ignorar externalidades deixam de ser os condutores únicos. A partir do momento em que o tema ingressa na agenda de uma empresa, o lucro, antes principal alvo, para não dizer o único, passa a ser consequência — e não mais causa — de um novo jeito de pensar e agir empresarialmente, baseado na busca da qualidade, no melhor desempenho das construções e, principalmente, em resultados positivos não só para os sócios, mas para todos os seus *stakeholders*. Isso, claro, está longe de ser uma mudança banal. É, em alguns casos, uma revolução de modelo mental.

A FORÇA DA HERANÇA PATERNA

Na Dias de Sousa, adotamos oficialmente o termo sustentabilidade em 2008, com o início de movimentos internos de certificações importantes como PBQP-H – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – Habitat e ISO 9001. Digo “oficialmente” porque, nesse período, ao avaliar mais profundamente nossos processos e o nosso modelo de gestão da empresa, constatei o quanto já procedíamos de forma sustentável na organização. Os consultores contratados para a certificação se surpreendiam quando realizavam suas análises; afirmavam que tudo estava em conformidade com as normas e regras mais rígidas. Para ser honesta, não foi uma surpresa para mim.

No início dos anos 2000, uma equipe do Sebrae me incentivou a implantar algumas normatizações, mas resisti à ideia por uma intuição pessoal: eu acreditava que a qualidade deveria se desenvolver primeiro como cultura e não como uma ação pontual. Aleguei aos consultores que quando percebesse todos os meus colaboradores pensando, vivendo e respirando o tema no dia a dia das atividades aí, sim, os processos de validação externa fariam sentido, seriam mais eficazes. Foi o que fizemos.

Eu estava certa. Quando decidimos implantar o PBQP-H, em 2007, o consultor disse que poderíamos começar pelo nível D e aperfeiçoar pouco a pouco. Mas nossa cultura de qualidade já estava tão consolidada, por causa de nossos procedimentos, que começamos já pelo nível A. Melhor assim, pois, para mim, ou teríamos selo A ou nenhum. Desde 2008, até os dias atuais, mantemos a certificação.

Hoje a Dias de Sousa conta com cerca de 70 pessoas no escritório principal, cerca de 120 profissionais em escritórios instalados nas obras e 500 colaboradores diretos. Ao Setor da Qualidade cabe a função de continuamente aprimorar e garantir que nossos empreendimentos sejam executados em conformidade com

as normas técnicas, normas de saúde e segurança e requisitos dos clientes, visando sempre à satisfação de nossos clientes internos e externos.

Em nossa empresa, a atenção para com a questão da segurança chega a ser obsessiva. Não pelo receio de sanções impostas no caso de acidentes de trabalho — infelizmente, ainda, bastante comuns neste e em tantos outros segmentos de mercado. Mas por entendermos que nenhuma indenização, por mais justa que pareça ser, paga o valor de uma vida.

Esse bom desempenho das nossas atividades e a preocupação com o que se convencionou chamar de sustentabilidade é um legado de meu pai. Homem de origem humilde e muito batalhador, tornou-se um grande imobiliário em Fortaleza. Para se ter ideia de como ele trazia consigo noções de desenvolvimento sustentável, em 1968, foi responsável pela construção de um conjunto habitacional para a classe média no qual reservou 60% do terreno com área verde. Note bem: não havia lei exigindo esta reserva. Ele agiu assim por crença e convicção.

Mais adiante, em 1970, construiu um loteamento com avenidas e canteiros largos, repletos de árvores plantadas pelos vereadores da época, engajados pelo meu pai. Esta obra transformou o local no maior polo de desenvolvimento da cidade, com uma área verde original de 45 mil metros quadrados.

Além das preocupações ambientais, outro legado importante deixado pelo meu pai, do qual muito me orgulho, foi o do respeito pelos colaboradores. Era um cuidado legítimo, não artificial, num tempo em que havia, por todo o país, mas especialmente nas regiões Norte e Nordeste, registros regulares de maus tratos a colaboradores da indústria da construção. Ele costumava me dizer que os colaboradores precisavam se sentir bem no trabalho, perceber nossa atenção, nossa dedicação. Segundo ele, quanto mais cuidados dedicássemos aos colaboradores, mais retribuiriam com ânimo, energia, qualidade, resultados.

Afinal, passamos mais tempo nas empresas do que em casa. Ficar no escritório olhando o relógio cansa mais do que trabalhar. Precisamos gostar da nossa profissão, do nosso ofício. Procuro transmitir essa mensagem e manter um bom relacionamento com os colaboradores e um clima amigável na empresa. No mundo de hoje, não se manda mais em ninguém; preciso cuidar dos colaboradores para que eles conquistados, cuidem da empresa.

Penso que herdei do meu pai o gosto pela gestão de pessoas. Invisto em meus colaboradores. Quero que eles se desenvolvam, curse pós-graduações e MBAs, que agreguem conhecimento pessoal e para a empresa. E me dedico com a mesma intensidade à gestão de clientes. Por exemplo, quando ingressamos no ramo da construção de prédios residenciais, decidi que todos os contratos seriam assinados aqui na empresa. Em geral, levavam-se os documentos até os compradores, mas esse procedimento tradicional me parecia muito distanciado. Eu preferia que acontecesse aqui, na presença do nosso advogado e de um gerente comercial, e quando possível de nosso diretor executivo, para deixarmos tudo esclarecido com os clientes, com a maior transparência possível.

Temos o mesmo empenho também em cuidar dos nossos fornecedores. Na maioria das vezes, são pessoas mais simples; então, realizamos contratos claros, concisos e transparentes com todos eles. Inclusive, orientamos cada um sobre as contribuições tributárias para que estejam cientes das condições de nosso

relacionamento comercial. Colocamos a sua disposição nosso contador para esclarecer sobre os valores e os impostos retidos. Queremos ajudar. É o nosso estilo.

PROJETO DESCOBRINDO SABERES

Também herdei de meu pai o cuidado com as comunidades. Sempre tive o desejo de realizar um grande projeto social para os filhos dos nossos colaboradores da construção civil, algo que contribuísse com sua educação, seu desenvolvimento profissional e humano. Realizei meu sonho em 2008, com o lançamento do “Descobrimdo Saberes”, projeto voltado para a formação humana, educativa e social de crianças e adolescentes entre 7 e 18 anos, filhos dos colaboradores da Dias de Sousa.

O projeto conta com iniciativas que estimulam o conhecimento, a arte, a cultura, com oficinas sociopedagógicas, artísticas, culturais e palestras educativas, passeios e vivências, que possibilitam a emancipação dos participantes. Essa iniciativa ganhou tanta força na região que passou a atender também crianças e adolescentes das comunidades próximas, não só filhos dos colaboradores. Hoje, temos na Dias de Sousa jovens aprendizes, estagiários e profissionais efetivados oriundos do projeto “Descobrimdo Saberes”. Isso me deixa muito feliz, pois fortalece o que penso ser o pedaço mais humano da noção de sustentabilidade, o cuidado com as pessoas.

Fico feliz também porque vejo principalmente a essência do legado de meu pai sendo transmitida a cada vez mais pessoas: a transparência, a credibilidade, o amor pelo trabalho e pelo próximo. Estou com 68 anos e ainda venho todos os dias à empresa, com alegria e boa vontade, conforme ele me ensinou. Certa vez, uma consultoria sugeriu que revíssemos nossos valores. Eu disse: “O primeiro e mais importante é amor.” Então, como eu previa, me questionaram: “Nenhuma empresa usa ‘amor’ como valor, mas transparência, credibilidade, ética...” E eu expliquei: “Mas tudo é consequência de se agir com amor. Com amor, o trabalho é bem feito e as coisas acontecem, repercutem, dão certo.”

POR UM SETOR MAIS UNIDO

Quando iniciamos o projeto “Descobrimdo Saberes”, por exemplo, tentei engajar o sindicato e outras empresas, com a intenção de, juntando mais recursos, atendermos mais crianças e adolescentes. No entanto, poucas empresas apoiaram. Nesse setor, pelo menos no Nordeste, vejo que predominam as ações de filantropia, que atacam as consequências mas não as causas da pobreza e da desigualdade social. Prefiro agir de outra forma. Para mim, dar presente para as crianças pobres do bairro no dia 12 de outubro ou no Natal não significa responsabilidade social. A proposta da Dias de Sousa é educá-las para uma vida melhor, emancipá-las no sentido pleno da palavra emancipação.

Precisamos de mais empresas engajadas em causas sociais e ambientais para desenvolver o setor com base em valores mais consistentes de sustentabilidade. Melhor do que cada empresa fazer um pouquinho, seria nos juntarmos em torno de uma proposta comum de transformação, mais ousada e com resultados mais amplos para a sociedade. Pensando na urgência desse alinhamento de esforços, recorro a uma palavra: amor, a mim muito cara, de significado tão profundo, a despeito de tão pouco mencionada e cultuada no mundo empresarial. É estranho,

no meu modo de ver, como um termo tão atrelado à vida humana, absolutamente definidor das relações, encontra tão restrito espaço no discurso empresarial — é como se o seu uso soasse ingênuo demais, feminino demais, num universo tão masculino como é o das empresas, especialmente as do meu setor.

Ainda que, para muita gente, pareça ingênuo esse meu discurso sobre o amor, acreditarei nele até o fim. Quando eu quis mudar a tradição e passei a exigir a assinatura de contratos na empresa, na presença de profissionais seniores, sofri resistências. Algumas pessoas diziam: “Você vai perder mercado com sua ideia. As pessoas querem comodidade.” Eu, por outro lado, queria transparência — era o certo a se fazer, tinha convicção. “Admito até a ideia de abrir mão de negócios, mas não da minha crença”, eu rebatia. Da mesma forma, acredito no amor como elemento central da sustentabilidade. E não vou abrir mão disso.



Quando preciso engajar todos ao meu redor, costumo dizer que desenvolvimento sustentável nada mais é do que trabalhar com amor, fazer tudo com paixão e envolvimento. Funciona sempre. Todo trabalho ganha mais sentido quando realizado com amor, dedicação apaixonada e entrega.





IVO FARIA
Diretor executivo da Pontal Engenharia



SUSTENTABILIDADE COMO EXTENSÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE

Qualidade sempre foi o grande tema da Pontal Engenharia, construtora de médio porte de Goiânia, cujas práticas de melhoria contínua de processos tornaram-se referência para companhias de todo o Brasil.

Ivo Faria, diretor executivo da empresa, participou do desenvolvimento de grande parte dessas iniciativas e pode contar, como poucos, os resultados e desafios da implantação de projetos como o Produção Mais Limpa e Sustentável com Resíduo Zero, Construindo um mundo melhor e o Sistema Integrado de Gestão, que visam desenvolver ações com foco na qualidade, responsabilidade ambiental, responsabilidade social e na saúde e segurança ocupacional

Nos anos 90, muito antes de surgirem os primeiros movimentos de sustentabilidade corporativa, a Pontal Engenharia já se destacava em Goiânia e região graças à qualidade do acabamento de suas obras. Ainda não estávamos, no entanto, satisfeitos com nosso desempenho. Apesar do reconhecimento, desejávamos ir além. Começamos, então, a procurar maneiras de aprimorar nosso padrão operacional.

Faço essa pequena introdução porque todas as ações desenvolvidas posteriormente, ligadas ao conceito de desenvolvimento sustentável e, por tabela, os resultados atingidos até hoje, decorrem de uma busca incessante pela qualidade. E qualidade — identificamos logo de partida — tem a ver com três pilares que passaram a guiar as nossas iniciativas de melhoria de desempenho: a satisfação dos colaboradores, a satisfação dos clientes e a padronização dos serviços. Todos caminham juntos.

Todo mundo sabe que um funcionário satisfeito produz mais e com maior qualidade. Por isso, a Pontal priorizou investir no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, buscando melhorar a qualidade de vida e estender até suas famílias vários programas de benefícios, como alfabetização, ensino fundamental e médio, além cursos de profissionalização e atividades de lazer. Sentindo-se mais valorizado, esse profissional fica mais tempo na empresa. E o que é melhor: com mais capacidades do que quando entrou. Isso é bom para as duas partes. A fidelidade média do nosso trabalhador gira em torno de 12 anos e, do movimento de inserção dos funcionários na agenda estratégica da empresa para cá, houve um incremento de 17% na produtividade.

Hoje em dia a Pontal atua basicamente com mão de obra própria. Com o corpo de funcionários alinhado aos métodos de operação e aos níveis de exigência da empresa, torna-se possível manter — e constantemente aprimorar — o padrão de serviços e de qualidade da companhia. A cultura de melhoria contínua está no centro de todas as nossas tomadas de decisão.

A ideia de sustentabilidade, vale lembrar, ganhou impulso, no final dos anos 90, com a ampliação dos esforços de qualidade. Antes de evoluir na compreensão de suas aplicações no negócio e de vivenciar os desafios advindos dela.

A Pontal desenvolveu, em 1998, um edifício que realizava a captação e reutilização da água das chuvas nas descargas de vasos sanitários. Mas a equipe de vendas se posicionou contra a implantação da tecnologia em nossos edifícios, alegando que os clientes, tidos como “de alto padrão”, não veriam aquilo com bons olhos. Travamos uma batalha complicada com a área comercial. Encaramos as dificuldades como oportunidades. E vencemos! Hoje esse reaproveitamento é uma prática comum nos edifícios entregues pela Pontal Engenharia assim como em outras partes do mundo.

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO: AMPLIANDO O CONCEITO DE QUALIDADE

Após anos de constante reflexão sobre o conceito de qualidade da empresa, compreendemos que era o momento de ampliá-lo. Precisávamos ir além do acabamento da obra e da satisfação dos nossos clientes e colaboradores; tínhamos de gerenciar melhor nossos impactos relacionados a todas as partes interessadas, principalmente fornecedores, comunidades do entorno, poder público e meio ambiente. Implantamos, assim, o Sistema Integrado de Gestão (SIG) com a finalidade de aperfeiçoar nossas operações.

Esse sistema alicerça o compromisso da Pontal de construir com qualidade e responsabilidade, tendo como base sete princípios: (1) buscar a satisfação dos clientes; (2) melhorar continuamente produtos, processos e a eficiência da companhia;

(3) prevenir a poluição, os impactos sociais adversos e os riscos à saúde e segurança no trabalho; (4) atender à legislação aplicável referente aos aspectos ambientais, sociais e da saúde e segurança no trabalho; (5) qualificar os colaboradores e fornecedores; (6) promover o crescimento econômico da construtora associado às ações de cidadania; e (7) promover a ética e o desenvolvimento sustentável.

Diversos profissionais que fazem parte do corpo técnico da empresa são responsáveis pelo SIG. Cabe-lhes realizar análises críticas para verificar o desempenho das obras segundo os princípios do Sistema.

O SIG passou a funcionar como uma ferramenta estratégica de eficiência e, a partir de sua implementação, começamos a conquistar importantes certificações. A Pontal Engenharia foi a primeira construtora do Brasil a ser certificada pelo conjunto de aplicabilidades referentes as normas ISO 9001 (Gestão da Qualidade), ISO 14001 (Gestão Ambiental), PBQP-H (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat), NBR 16001 (Responsabilidade Social) e OHSAS 18001 (Saúde e Segurança Ocupacional).

A empresa experimentou um *upgrade* impressionante nessa ocasião. Ao avaliar com maior profundidade os impactos de nossas ações, começamos a desenvolver uma série de tecnologias inovadoras, como, por exemplo, um sistema de aquecimento solar de água para ser utilizada em chuveiros e a empregou em todos os apartamentos concluídos de 2010 para cá, registrando uma economia de até 40% no consumo de energia elétrica para os clientes da empresa, além de itens que visam o reaproveitamento e o uso racional da água que propiciaram para os clientes do último edifício entregue pela Pontal uma economia de 5,6 milhões de litros de água ao longo de um ano equivalente a 25% do consumo total da edificação.

Costumo dizer que a sustentabilidade se tornou um catalisador de qualidade na companhia. Substituímos o maior lucro pelo melhor resultado. Hoje, os clientes entendem as funcionalidades das tecnologias implantadas nos apartamentos da Pontal. Compreendem que elas duram todo o ciclo de vida útil do projeto, não se restringindo apenas à etapa de construção. Não à toa, 14% dos nossos imóveis são vendidos a pessoas que já adquiriram obras da Pontal anteriormente. Um impressionante índice de satisfação dos clientes, na casa dos 94%, permite-nos concluir que uma ação sustentável gera benefícios para todos os envolvidos no negócio.

RUMO A CONSTRUÇÕES COM RESÍDUO ZERO

Em 2009, empreendemos um projeto que, inicialmente, foi cercado de muitas críticas e resistências, mas que se transformou em referência nacional: o Produção Mais Limpa e Sustentável com Resíduo Zero. Com ele, mapeamos a geração de resíduos em toda a cadeia da construção civil, especialmente nas nossas operações. Dessa forma, começamos a desenvolver alternativas para reduzir a produção de entulho proveniente das obras. Montamos usinas de reciclagem nos canteiros, onde separamos os resíduos para serem reutilizados ou destinar a outras empresas que tenham interesse em beneficiá-los.

Para se ter ideia do avanço obtido com o programa, a Pontal gera em média 52 kg de resíduos por metro quadrado de construção, quase três vezes menos que a média nacional, estimada em 150 kg de entulho. Chega a ser quase metade da

geração de resíduos (90 kg por metro quadrado) recomendado pelo Greenbuilding, selo internacional de construções verdes.

Apesar dos bons resultados alcançados até aqui, a meta é zerar os resíduos. De qualquer forma, estamos bem melhores do que quando começamos. No início, houve quem nos acusasse de usar essa prática como ação de marketing, ou pior ainda, *greenwashing*, maquiagem verde. Com o reconhecimento dos órgãos competentes, começamos a ser procurados para compartilhar nossa experiência. Afinal, quem não se interessaria por um programa que resulta em economia entre R\$ 300 mil e 400 mil por obra somente com o reaproveitamento de resíduos?

A verdade é que quem atua na construção civil está acostumado a fazer as mesmas atividades da mesma forma há pelo menos 50 anos. Para mudar o paradigma, a sustentabilidade se baseia no princípio do Ganha-Ganha, ou seja, ela tem de gerar benefícios a todas as partes envolvidas, sejam os clientes, os colaboradores, a comunidade, o poder público e o meio ambiente, além da própria construtora.

Gosto de ressaltar que nossas conquistas só se tornaram concretas devido ao engajamento conjunto da alta direção da empresa e do corpo de colaboradores. Com o apoio das lideranças e a implantação do SIG, sustentabilidade “ganhou cara” na empresa, tornou-se meta e se desdobrou por todos os níveis da companhia.

Desdobrou-se, por exemplo, para a gestão de emissões. A geração de dióxido de carbono de nossas operações se encontra hoje em 0,20 toneladas de CO_{2eq} por metro quadrado, um índice 16,67% inferior à média nacional. Fomos a primeira companhia da região Centro-Oeste e a sétima do Brasil a realizar inventário de carbono. Por meio do Projeto Primavera, que promovemos em parceria com o Jardim Botânico de Goiânia, plantamos árvores nativas do cerrado e recuperamos áreas degradadas para compensar a madeira utilizada nas obras e também as emissões de CO₂, as quais foram totalmente neutralizadas.

O QUE APRENDEMOS

Um líder da indústria da construção precisa conhecer a fundo as operações do setor. Não adianta contratar executivos de renome para conquistar resultados imediatos. Resultados deste tipo agradam no curto prazo, mas certamente não se sustentam ao longo do tempo. O ciclo da construção civil é muito longo. Há grandes e tradicionais companhias do setor se afundando porque focaram em resultados rápidos demais.

O líder deve ainda ter conhecimento técnico – pois os resultados da empresa vêm dos processos produtivos – e sensibilidade para ouvir todas as partes interessadas, a fim de reduzir os impactos gerados ao longo de toda a operação. Tenho aprendido a ser um bom ouvinte, aliás, pois a liderança não é algo inato. Precisa ser exercitada no dia a dia, a partir de reflexões constantes sobre como beneficiar o maior número possível de elos da cadeia.

Acredito que, com foco na melhoria contínua, podemos deixar um legado não só para a indústria da construção, mas para a construção de um mundo melhor. São os ideais do líder que vão contagiar os colaboradores, os fornecedores, os concorrentes e o mercado.

A man in a dark suit and light-colored shirt is speaking into a microphone. The background is a light gray grid pattern. The text is overlaid on the right side of the image.

“

Hoje em dia a Pontal atua basicamente com mão de obra própria. Com o corpo de funcionários alinhado aos métodos de operação e aos níveis de exigência da empresa, torna-se possível manter — e constantemente aprimorar — o padrão de serviços e de qualidade da companhia. A cultura de melhoria contínua está no centro de todas as nossas tomadas de decisão.

”



MILTON BIGUCCI
Presidente da MBigucci



UMA “BIG” CAUSA

Milton Bigucci encontrou na sustentabilidade, antes mesmo de o conceito se consolidar no mundo corporativo, um recurso para aprimorar o padrão de qualidade da sua empresa, melhorar indicadores de desempenho e engajar sua equipe em torno de uma causa. Inspirado pelas ideias de sua filha, incentivou o desenvolvimento do tema na companhia, que lançou uma série de programas socioambientais, como o Big Riso, Big Vida, Big Vizinhança e Big Conhecimento, e foi eleita a construtora mais sustentável do Brasil por dois anos consecutivos.

Sustentabilidade é um tema que entrou na vida da MBigucci por causa da nossa preocupação incessante com qualidade. No início dos anos 2000, queríamos dar um salto no padrão de nossos processos e obras, e minha filha Roberta, sempre muito ousada, antenada com as tendências, sugeriu implantarmos a ISO 9001. Pareceu-me uma ideia bastante trabalhosa e de complexa implantação. Mas não tive receio de seguir em frente por entender que valeria a pena, entre outras razões, porque aumentaria a produtividade.

Investimos na norma de gestão da qualidade para reduzir os desperdícios nas obras, a geração de resíduos, a desordem nos canteiros, aumentar a segurança e a qualidade de vida dos trabalhadores. Embora houvesse poucas informações precisas à época, acreditávamos que, dessa forma, melhoraríamos indicadores importantes de desempenho, como prazos de entrega e o nível de satisfação do cliente.

Meus filhos, responsáveis por cargos de direção na MBigucci, fizeram cursos específicos sobre ISO 9001 e assumiram a missão de certificar a empresa, preocupados em aplicar os conceitos principalmente nas obras, mais do que nos escritórios.

Como sempre fazemos aqui, procuramos envolver a maior quantidade possível de profissionais no desafio, contando com suas ideias, sugestões e dedicação. Com todo mundo vestindo a camisa, conseguimos “na raça”!

Em nenhum momento dessa empreitada contamos com o auxílio de consultorias especializadas. Na minha visão, a corrida pela ISO 9001 só se converteria em uma ferramenta de promoção da cultura de qualidade — e, mais adiante, do que chamaríamos de sustentabilidade — se nós mesmos enfrentássemos os desafios do processo, com dúvidas, erros, correções, acertos. Valorizo muito o esforço de cada um, o empenho, a iniciativa, a atitude. Tento sempre transmitir esse modo de olhar a todos ao meu redor, contagiá-los com o valor do trabalho.

Logo em seguida à certificação, minha filha apresentou a ideia de implantar também a ISO 14001, de gestão ambiental. Dessa vez eu me assustei: “Você está louca? Vamos entrar em um território praticamente desconhecido pelas construtoras”, alertei. Mas Roberta gosta de um bom desafio. Quando brinco de chamá-la de louca, ela passa a ter certeza de que aquela é a direção certa a tomar.

Optamos novamente por percorrer sozinhos o caminho até a ISO 14001, com dedicação, estudo e engajamento de colaboradores. Como minha grande preocupação é o desenvolvimento de cultura, não trabalhamos na MBigucci com áreas específicas de responsabilidade social, meio ambiente ou sustentabilidade. Em vez disso, promovemos grupos de trabalho, identificamos os profissionais que mais têm a ver com determinado projeto e os convidamos a participar. Assim, ninguém se sente dono de nada e todos se veem como parte importante dos processos.

Com o empenho e participação de todos, também obtivemos a certificação ISO 14001. Igualmente na raça. Como previa, enfrentamos um processo longo e realmente desafiador cujos frutos, no entanto, não demoraram a surgir na forma de melhores resultados. Hoje não tenho nenhuma dúvida sobre o bom retorno desse investimento tanto em relação a indicadores tangíveis, como os prazos mais rápidos e a economia de água e energia nas obras, quanto intangíveis, como a consciência da equipe e o seu engajamento. Valeu muito a pena.

RISO, VIDA, VIZINHANÇA E CONHECIMENTO

Enquanto evoluíamos nas certificações e mesmo depois de conquistá-las — quando então passamos a nos dedicar ao amadurecimento do conceito de sustentabilidade na companhia —, criamos muitos projetos importantes. Gosto especialmente dos de natureza social. São os que falam mais ao meu coração. Em 1981, por exemplo, fundamos o Lar Escola Pequeno Leão, em São Bernardo do Campo, que abriga menores órfãos.

O primeiro dos nossos projetos, o Big Riso, já tem 12 anos de estrada. Trata-se de um programa de voluntariado corporativo, inspirado no filme “Patch Adams – O Amor é Contagioso”, com o qual incentivamos nossos colaboradores a se vestirem de palhaços para entreter crianças em tratamento de câncer em hospitais. O que a empresa faz, na verdade, nada mais é do que oferecer a eles — e a quaisquer outros interessados — as condições necessárias para participar das ações. Em uma década, mobilizamos mais de 300 voluntários, contabilizando um número superior a mil visitas e beneficiando cerca de 8 mil crianças e adolescentes. Tenho muito orgulho dessa iniciativa.

Na sequência, lançamos o Big Vida, um programa de responsabilidade ambiental, que promove o uso de sistemas e equipamentos sustentáveis nas obras da MBigucci. Entre outras iniciativas, prevê a captação e o reúso de água nos canteiros de obra da companhia; a coleta seletiva de resíduos (gesso, madeira, entulho, papel e plástico) e o envio para reciclagem; o uso de lâmpadas econômicas e de iluminação natural durante a obra, feitas com garrafas PET e telhas translúcidas; a instalação de sensores de presença nas áreas de circulação; o uso de madeira 100% certificada com DOF (Documento de Origem Florestal) e madeira reflorestada; o uso de elevadores de alta performance, que otimizam o consumo de energia; e o plantio de 30 árvores, em média, em cada empreendimento entregue.

Mais adiante, colocamos em ação o Big Vizinhança, com o objetivo de nos aproximar dos vizinhos das obras, levar benefícios a eles e integrá-los com os futuros moradores do empreendimento em construção. A ideia é minimizar o impacto da movimentação de máquinas e operários gerada pelas construções e estabelecer um relacionamento saudável com as comunidades do entorno, disponibilizando a elas posto de coleta seletiva de materiais recicláveis, Wi-Fi gratuito em um raio de 1 quilômetro e o Cartão Clube de Descontos, que garante vantagens nas empresas parceiras da construtora.

Além disso, idealizamos o Big Conhecimento, que organiza uma antiga prática nossa de receber informalmente os estudantes de engenharia para apresentar a empresa e contar o nosso jeito de trabalhar. Criamos uma didática própria. Agora os estudantes visitam as obras devidamente acompanhados. Conhecem em detalhes como gerenciamos questões socioambientais, veem de perto como funcionam as normas de segurança e qualidade, analisam o apartamento modelo que fazemos para evitar retrabalhos e entendem como, com tantos indicadores para monitorar, ainda conseguimos ser rentáveis. O objetivo não é atrair esses estudantes para, no futuro, trabalharem na MBigucci. Mas estimular que, quando se tornarem profissionais, eles apliquem, em suas empresas, os conceitos aprendidos durante a visita técnica.

O conceito de sustentabilidade amadureceu muito na companhia. Envolve hoje qualidade, economia, meio ambiente e, principalmente, educação. Todos os nossos projetos funcionam, em conjunto, como uma grande iniciativa educacional. Nossos colaboradores e funcionários de obras têm se mostrado cada vez mais envolvidos com a superação de metas de produtividade. Mas não é só isso. Observo, com grande alegria, que eles têm se mostrado igualmente envolvidos com as iniciativas ambientais e o fortalecimento de laços de respeito com as comunidades. Os conceitos que aprendem na MBigucci, eles levam para a casa, a vizinhança, a igreja e a escola dos filhos. Ensinam suas famílias sobre a importância de economizar recursos naturais, destinar corretamente resíduos, reciclar materiais e preservar áreas verdes. Nas obras, eles se tornaram fiscais mais rígidos dos fornecedores. Não admitem mais, por exemplo, a entrada no canteiro de obra de um caminhão soltando uma fumaça muito escura. Mais críticos e responsáveis, recusam-se a receber o prestador de serviço e o convidam a dar meia volta e corrigir o problema para só depois retornar à obra. Este é o aspecto educacional a que me refiro. Trabalhar sob a perspectiva do conceito de

sustentabilidade muda o jeito de pensar e fazer as coisas. O que fazemos aqui se expande para outros ambientes, criando um verdadeiro ciclo virtuoso.

O BENEFÍCIO DE SER FAMILIAR

A MBigucci é uma empresa familiar e espero que continue sempre assim. Uma família unida significa apoio, amparo e força. Com isso, tudo fica mais fácil, dá mais certo. Quero preservar esse clima, mantendo uma estrutura sem burocracias, participativa, simplificada e de portas abertas.

Os resultados e reconhecimentos obtidos nos últimos anos indicam — acredito — que estamos no caminho certo. Somos apenas cerca de 130 pessoas em funções administrativas na companhia e, mesmo concorrendo com empresas grandes, fomos eleitos por dois anos consecutivos pela revista IstoÉ Dinheiro como a melhor construtora de capital fechado do Brasil. A MBigucci conquistou uma reputação de qualidade, responsabilidade e de engajamento dos colaboradores e das comunidades.

Desde 1961 no ramo da construção, noto que o tema da sustentabilidade tende a se alicerçar cada vez mais na consciência da população, dos fornecedores, dos clientes e do mercado. Daqui a 10 anos, quem não aplicar o conceito ao seu empreendimento será punido, seja por legislações mais restritivas, seja pelo comportamento de consumidores mais críticos.

O desafio está posto: sustentabilidade precisa entrar no radar e nas práticas da indústria da construção. É, sobretudo, uma questão ética, de respeito em relação às próximas gerações. É uma questão de empenho, envolvimento de pessoas, crenças firmes, valores fortes, e, principalmente, de resiliência ou teimosia. Um *big* sonho, uma *big* causa e uma *big* determinação. Eis a receita para vencer os obstáculos e seguir rumo ao desenvolvimento sustentável.



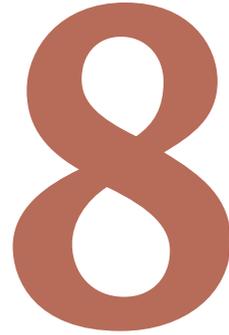
“

O conceito de sustentabilidade amadureceu muito na companhia. Envolve hoje qualidade, economia, meio ambiente e, principalmente, educação. Todos os nossos projetos funcionam, em conjunto, como uma grande iniciativa educacional. Nossos colaboradores e funcionários de obras têm se mostrado cada vez mais envolvidos com a superação de metas de produtividade.

”



MARCELO TAKAOKA
Presidente da Takaoka
Desenvolvimento Imobiliário



SUSTENTABILIDADE COMO LEGADO

Quando começaram a avançar as discussões sobre a implantação do Projeto Gênesis na Takaoka Desenvolvimento Imobiliário, iniciativa que almejava um até então inédito equilíbrio com o meio ambiente, Marcelo Takaoka passou a sofrer resistências na empresa. “Você quer colocar em jogo todo o legado do seu pai?”, questionavam alguns colegas. Convicto, porém, insistiu no empreendimento que, entre outros resultados positivos, foi comercializado a um preço 25% superior ao planejado graças aos seus atributos sociais e ambientais

Em 1998, idealizamos um empreendimento residencial para a região de Santana do Parnaíba (SP) com uma premissa desafiadora: preservar o máximo possível da mata existente na área, buscando o equilíbrio entre a obra e o meio ambiente. Quando olho para trás, noto como a idealização do Projeto Gênesis e as discussões em torno dele mudaram minha forma de pensar a indústria da construção e me despertaram para o conceito de sustentabilidade.

Aproximadamente 60% do terreno eram ocupados por Mata Atlântica. Levando em conta que, naquela época, convencionava-se utilizar 60% da área para lotes, preservando cerca de 15% de zonas verdes apenas, estávamos diante de uma importante ruptura. Com um aproveitamento de território útil bastante inferior ao padrão, os especialistas do mercado imobiliário não acreditavam na viabilidade do projeto. Mas o sonho da equipe de harmonizar desenvolvimento urbano e vegetação nativa falou mais alto.

Além do desafio de construir de modo ambientalmente amigável, tínhamos ainda de comunicar aos potenciais clientes os diferenciais do empreendimento, valorizando a natureza do entorno e as boas práticas empregadas no projeto. Em quatro anos, lançamos o Residencial Gênesis I, e pesquisas revelaram que o preço poderia ser entre 20% a 40% superior ao imaginado.

O Gênesis consiste em um bom exemplo da relevância dos preceitos de sustentabilidade, pois foi elaborado de acordo com as necessidades das comunidades locais, as expectativas dos futuros compradores e as características específicas do ambiente local, contemplando temas como eficiência, racionalidade, inovação e design. Com preço de lançamento 25% superior ao esperado e com todos os lotes disponíveis vendidos em um mês, o Gênesis comprovou o bom retorno do investimento em empreendimentos sustentáveis.

Com o projeto, a Takaoka se tornou a primeira incorporadora do Brasil certificada pelo FSC e também obteve a ISO 14001. Em parceria com a FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), o Gênesis contribuiu para a pesquisa e a disseminação de conhecimento sobre construções residenciais, envolvendo temas como uso racional de água e energia, seleção de materiais e geração de resíduos em obras.

Além disso, com nossos programas de reflorestamento, concluímos o projeto com maior cobertura de árvores na área do que no seu início. Em apenas seis anos já havíamos compensado todo o volume de CO₂ emitido com o uso de combustíveis fósseis em equipamentos e máquinas durante as obras.

EDUCANDO OS CLIENTES, UM DESAFIO

Analisando de modo retrospectivo, considero fundamental termos percebido desde cedo a importância de envolver os potenciais compradores do Projeto Gênesis. O cliente é, entre todos os *stakeholders* de um empreendimento imobiliário, o que provavelmente tem menos informações sobre sustentabilidade aplicada à indústria da construção. De nada adianta as empresas deterem todo o conhecimento especializado se não compartilharem com seus clientes para engajá-los nas práticas de economia de água, eficiência energética e gestão consciente de resíduos.

Na Austrália, foi realizada uma experiência bastante elucidativa com a construção de duas casas aparentemente iguais, sendo uma delas equipada com tecnologias específicas para gestão correta de água e energia, e a outra, não. Duas famílias com a mesma quantidade de integrantes viveram por um ano em cada uma das casas e, no final, verificou-se a que registrou os melhores índices de economia. Para surpresa de muitos, venceu a família da casa tradicional. A razão? A outra família esperava que a tecnologia fizesse tudo por ela, enquanto os vendedores precisaram agir para economizar.

A receita ideal para construções sustentáveis está, portanto, no casamento entre tecnologia e informação. Ainda que, de modo incipiente, muitos consumidores já se interessem por temas como reciclagem e economia de água, por exemplo, em breve eles vão exigir das empresas mais responsabilidade em relação aos seus impactos sociais e ambientais. No futuro próximo, quem não se preparar para esse cenário de maior cobrança vai enfrentar sérias dificuldades para permanecer no mercado.

CONSTRUIR COM VALORES

Construir de forma sustentável significa construir com base em valores. É simples assim. Refiro-me tanto a valores pessoais quanto aos legais, como as exigências de órgãos reguladores do setor e padrões de qualidade.

Em primeiro lugar, deve-se obedecer às regras básicas de saúde e segurança do funcionário, realizar os procedimentos da maneira mais profissional possível, manter os canteiros de obra organizados, evitar desperdícios e promover o reuso de recursos. Tudo isso sem nunca perder de vista a gestão econômica responsável e o fluxo de caixa, pois, sem um consistente pilar financeiro, nada se mantém em pé.

Depois, é necessário realizar avaliações em todas as etapas da construção, desde análises de solo e de clima, passando pela escolha dos materiais e condições mais adequados para a obra (cores e tipos de tinta, tamanho de janelas, posicionamento do prédio), à segurança do empreendimento como um todo. A indústria da construção é conservadora por causa da questão da segurança. Ela lida diretamente com vidas humanas. Basta um descuido para colocar em risco o meio ambiente, as pessoas e o planeta.

Portanto, construir de modo sustentável exige, ainda, dos profissionais do ramo uma constante atualização quanto a novas tecnologias, novos métodos e processos, mas também — e na mesma proporção — cautela para testar as novidades, avaliar sua melhor aplicação, entender todas as funcionalidades e identificar possíveis aprimoramentos necessários. Nosso trabalho deve sempre mirar a criação de um ambiente saudável, que ofereça mais qualidade de vida aos clientes, que privilegie fatores como iluminação natural, ventilação cruzada, conforto térmico e acústico. São elementos como esses que tornam a vida útil do empreendimento mais longa e, por tabela, ajudam a consolidar a reputação da marca responsável por ele.

A sustentabilidade na indústria da construção já deveria estar na agenda pública também, não só a privada. Com tantas tecnologias disponíveis, o governo poderia economizar bilhões ao contratar obras mais sustentáveis. As normas de desempenho já incluem muitos dos fatores que mencionei, como ventilação e prevenção a ruídos, mas, com ousadia, pode-se ir além, projetando empreendimentos que economizem ainda mais recursos e ofereçam mais conforto ao longo de todo o seu ciclo de vida.

CRENÇAS ESTÃO ACIMA DAS CRISES

Já vivemos muitos momentos difíceis nos anos 80 e 90. Esses pontos de inflexão integram naturalmente os ciclos do mercado. O importante, na minha opinião, é não perder a cabeça e, principalmente, a esperança. A indústria da construção, mais do que outros setores da economia, precisa estar consciente da intermitência das crises.

Em tempos de dificuldades, aprendi a manter a calma, a esperar o momento certo de agir, a não me precipitar. Em alguma hora o quadro econômico e/ou político dá sinais de melhoria e, se estivermos atentos a eles, saberemos o momento de retomar ideias, projetos e investimentos, iniciando um novo ciclo de prosperidade e bons negócios.

O olhar dos líderes da construção deve se voltar sempre para o longo prazo. Os obstáculos do presente não podem desanimar quem está à frente das empresas, desestimular boas ideias e inovações, enfraquecer os princípios e valores das companhias nem, principalmente, afetar a qualidade dos empreendimentos.

RESPEITO AO PRÓXIMO, RESPEITO AO FUTURO

Acredito que uma sólida formação de valores é fundamental para um líder que queira ser reconhecido por suas preocupações e práticas de sustentabilidade. E entre tantos valores importantes, como ética e transparência, destaco o respeito ao próximo como o principal deles. Porque esse próximo pode ser nosso cliente, nosso colaborador, nosso fornecedor, o cidadão da comunidade do entorno de nossos empreendimentos. A grande verdade é que somos todos humanos e discriminações não cabem mais no século XXI. Respeitar a todos é respeitar o futuro.

Podemos discordar, debater, discutir, muitas vezes até brigar. Mas o respeito é a base de tudo. Quem me transmitiu essa visão de vida foi meu pai, Yojiro Takaka, a quem devo tudo o que sou. E tenho muito orgulho disso. Um pioneiro do setor, ele foi e continua sendo meu grande conselheiro e minha grande inspiração.



”

Acredito que uma sólida formação de valores é fundamental para um líder que queira ser reconhecido por suas preocupações e práticas de sustentabilidade. E entre tantos valores importantes, como ética e transparência, destaco o respeito ao próximo como o principal deles. Porque esse próximo pode ser nosso cliente, nosso colaborador, nosso fornecedor, o cidadão da comunidade do entorno de nossos empreendimentos.

”



MEYER JOSEPH NIGRI
CEO da Tecnisa



FAZER O BEM E O MELHOR

A cultura judaica foi, a rigor, a principal guia de Meyer Joseph Nigri na estrada da sustentabilidade. Orientado pelo princípio de ajudar o próximo, ele incentivou o movimento de responsabilidade social e ambiental na Tecnisa e estabeleceu a construtora como um padrão de eficiência para o mercado já nos anos 90, por meio de inovação, pioneirismo e da convicção de que se deve fazer o bem e o melhor independentemente de normas e regulamentações.

No judaísmo, não existe a palavra caridade. O termo utilizado muitas vezes como sinônimo é *Tzedakah*, que, na verdade, significa justiça. Quando alguém com mais recursos doa determinada quantia de dinheiro para ajudar outra pessoa, que tem uma condição financeira inferior, ele está fazendo justiça e não doação. A cultura judaica tem na responsabilidade social um de seus mais relevantes alicerces; por isso, de alguma forma, o princípio social da sustentabilidade sempre fez parte da minha história de vida.

À medida que melhora a situação de vida de um judeu, mais pessoas ele passa a ajudar. É uma crença arraigada. Assim também aconteceu na Tecnisa: começamos como uma empresa pequena e, enquanto nos desenvolvíamos, crescia em mim o desejo de criar meios de estender nossos resultados para além dos financeiros, de modo a impactar a sociedade mais significativamente. Todo mundo tem uma forma de ajudar. A minha consiste em não retirar salário da companhia. Em vez disso, utilizo o valor correspondente na forma de doação para instituições assistenciais, com projetos ligados a tratamento de câncer, educação, escolas e auxílio

a pessoas com deficiência visual. A empresa, por sua vez, iniciou seu movimento social com aulas para alfabetização de adultos, com professores e diplomas certificados pelo MEC. Alguns funcionários trabalhavam conosco há 20 anos e ainda não sabiam ler e escrever; foi emocionante entregar um diploma a eles.

É interessante perceber como a preocupação social, no início da empresa um tema ainda restrito ao universo de algumas lideranças, espalhou-se pela companhia como um todo após esse primeiro movimento de alfabetização de adultos. As equipes abraçaram a ideia e sugeriram projetos que se concretizaram, como os programas de instrução digital e o “Profissionais do Futuro”, em que alguns voluntários, para retribuir seus aprendizados na Tecnisa, ministram aulas de capacitação em hidráulica, elétrica, alvenaria, carpintaria e outras áreas.

Fazer o bem às pessoas não tem preço. Respeitar o meio ambiente é, a rigor, uma forma direta de fazer o bem às pessoas. A empresa absorveu essa cultura e não parou mais de buscar formas de ajudar. Por isso, com o tempo, deu-se de forma natural a nossa evolução para a implantação de práticas ambientalmente corretas. Começamos a reaproveitar produtos descartados nos canteiros, a utilizar materiais reciclados nas obras, a gerenciar impactos no entorno das atividades. A operação da Tecnisa tornou-se cada vez mais responsável e correta.

Para mim, sustentabilidade tem muito mais a ver com uma conduta honesta, transparente e justa do que com iniciativas ligadas especificamente à questão ambiental, embora elas sejam, claro, muito importantes e parte indissociável de nossa rotina operacional. Ninguém propõe à Tecnisa algo fora das regras. Tanto públicos internos quanto externos conhecem nossa idoneidade e nem se arriscam a tentar. A partir dessa base sólida de correção, desencadeia-se um fluxo de qualidade nos produtos, resultados responsáveis, satisfação de clientes, credibilidade de marca e novos negócios que se mantêm com muita solidez, apesar das intempéries do mercado.

EFICIÊNCIA COMO DIFERENCIAL PARA O CLIENTE

Desde 1995, a Tecnisa conta com programas de racionalização nas obras. Nosso lema é fazer tudo com a máxima eficiência. Mais do que usar produtos sustentáveis, somos obstinados pela eficiência, reduzindo o consumo de recursos. Antes de implantarmos os programas, o índice de desperdício de materiais chegava a 30%; hoje não passa de 5%. Muitas pessoas não poderiam comprar seus imóveis não fosse o repasse da economia gerada por essas iniciativas aos custos finais do empreendimento. Não temos problema em compartilhar as nossas práticas com os concorrentes. Os canteiros estão abertos. Esta é também uma forma de ampliar o impacto positivo para a sociedade e o planeta.

A cultura de eficiência ganhou tanta força na Tecnisa que, além de perseguirmos o reconhecimento através das melhores certificações, um de nossos empreendimentos, o Jardim das Perdizes, na cidade de São Paulo, tornou-se em 2014 o primeiro bairro da América do Sul a ter o selo AQUA, uma certificação internacional de Alta Qualidade Ambiental desenvolvida a partir do referencial Francês Démarche HQE (Haute Qualité Environnementale), aplicada no Brasil pela Fundação Vanzolini. Seus referenciais técnicos foram desenvolvidos considerando o clima, as normas técnicas e a regulamentação presentes no Brasil, de forma a permitir

a avaliação de empreendimentos brasileiros sob a ótica da sustentabilidade com base em requisitos internacionais adaptados à nossa realidade.

Em geral, compra-se um imóvel pela região onde ele se encontra, mas no caso desse empreendimento, verificamos na pesquisa de opinião com os clientes um empate entre o critério de *localização e diferenciais de venda*, como o baixo consumo energético, de água e de gás dos apartamentos, ou seja, tecnologias que promovem o uso racional de recursos ao mesmo tempo em que reduzem os custos para o morador, que enxerga valor nesses fatores.

Parte deste sucesso foi fruto de nosso engajamento no Programa Brasileiro de Uso Racional de Energia. Em 2010, participamos de um evento em que um representante do Ministério de Minas e Energia falava sobre o *Procel Edifica*, um programa de eficiência para a indústria da construção similar ao programa que promove a redução do consumo de energia em aparelhos eletrodomésticos. Nós nos envolvemos com o projeto e, já em 2010, fomos uma das primeiras construtoras a receber o selo em um empreendimento. De lá pra cá, 90% das etiquetas de nível máximo de eficiência energética e conforto pertencem à Tecnisa.

Para se ter uma ideia do valor percebido pelos clientes em relação ao tema, na pesquisa de satisfação conduzida junto aos clientes de um empreendimento com etiqueta nível B do Procel, em Guarulhos, 65% dos compradores se disseram influenciados positivamente pelos requisitos do selo. Deles, 40% estariam dispostos a pagar até 5% a mais do valor cobrado no imóvel em virtude dos diferenciais de eficiência. Essa disposição se deve ao fato de esse cliente ter o benefício potencial de pagar cerca de 10% a menos na conta de gás, de energia elétrica e de água. Ele sente no bolso o benefício das preocupações socioambientais da Tecnisa. Se o mercado não estivesse em uma fase tão complicada, poderíamos precificar melhor nosso padrão de qualidade — hoje fazemos mais por princípio do que por diferencial competitivo.

Além da economia, também nos preocupamos com o conforto e bem-estar dos moradores; desde 2006, entregamos apartamentos com contrapiso acústico e isolamento nos remais de esgoto. Já são cerca de 20 mil unidades construídas com esses diferenciais, que nem eram mencionados nas normas quando começamos a implantá-los, com soluções que hoje são inclusive reproduzidas por concorrentes.

Muitas vezes, no momento da compra, o cliente não confere o devido valor ao que oferecemos como benefício, mas na vivência do dia a dia ele acaba percebendo — e o que é melhor, valorizando — nosso padrão de qualidade diferenciado. Fazemos isto pelo alinhamento que tais práticas têm aos nossos valores, independentemente de reconhecimentos públicos. Agindo sempre dessa maneira, a companhia conquistou o respeito do mercado e dos consumidores. Algumas de nossas práticas foram tão replicadas pelos colegas da indústria da construção que vieram a se tornar exigências das normas brasileiras.

INOVAÇÃO CONTÍNUA

Em nossos planos atuais, está previsto um empreendimento voltado para a terceira idade; não significa que vamos fazer um prédio “exclusivo para”, mas “inclusivo de” pessoas idosas, algo cada vez mais necessário num país cuja expectativa de vida média só aumenta. Queremos privilegiar a qualidade de vida dos idosos,

com portas largas, piscinas acessíveis de forma universal, recursos de monitoramento do morador, pisos antiderrapantes. Será a primeira edificação residencial do Brasil 100% acessível, não só nas aéreas comuns.

Ideias como essa nascem e ganham impulso porque nos esforçamos para manter um clima de empresa jovem, com equipes que percebem nossa abertura ao novo e veem a possibilidade de usar a engenharia para melhorar a qualidade de vida das pessoas. São os jovens profissionais, e a sua natural energia para a transformação, que ajudam a construir o futuro, preparando a Tecnisa para ele. Isso explica, por exemplo, porque somos a primeira construtora brasileira a entregar empreendimentos com estações de recarga para carros híbridos e elétricos. Afinal, uma empresa que pretende incorporar o futuro em suas atividades precisa estar atenta com as mais importantes tendências. Não pode projetar obras que, alheias às demandas da sociedade moderna, em pouco tempo se tornem obsoletas.

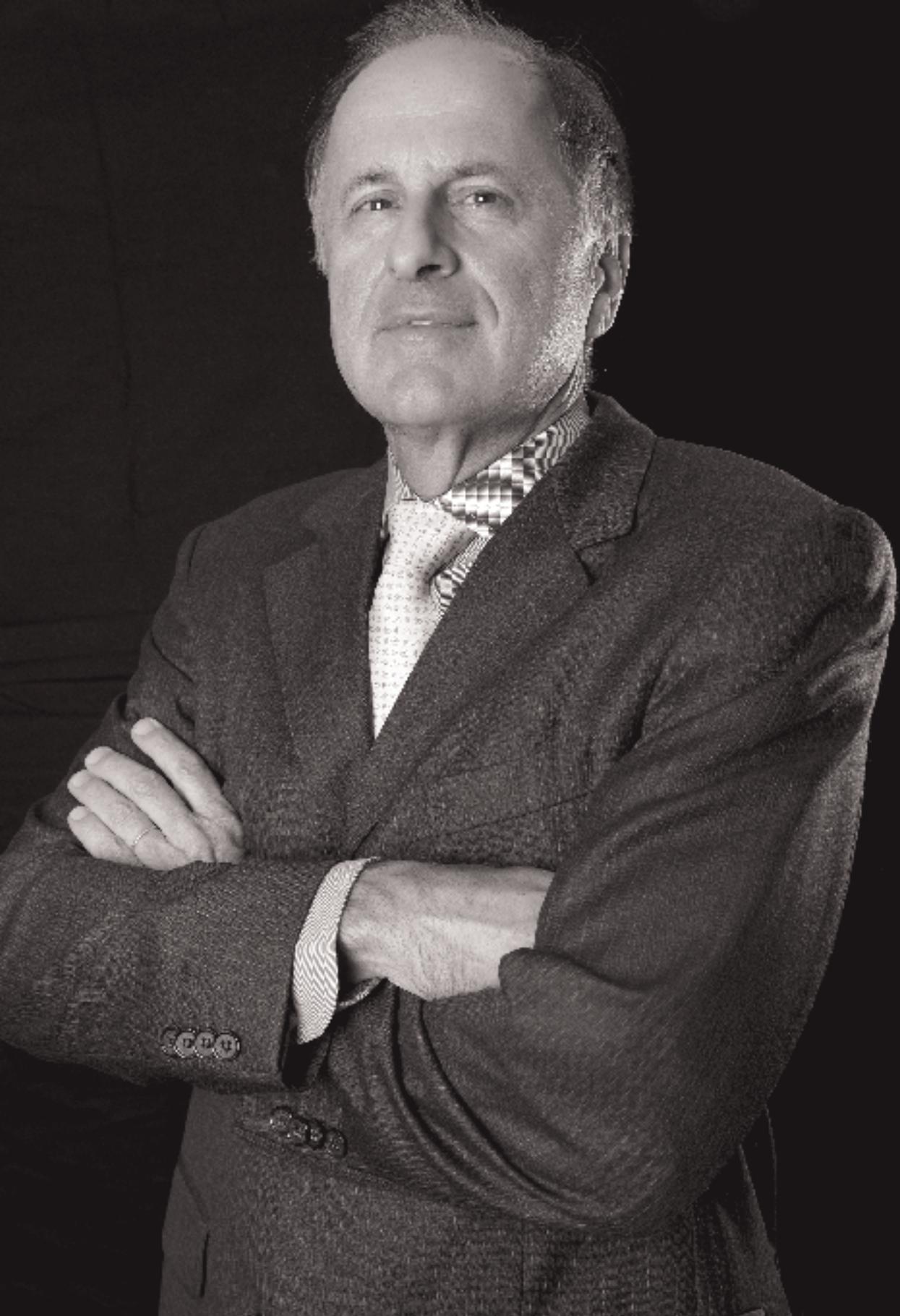
Um dos benefícios mais claros para uma empresa que investe em sustentabilidade como conceito de atuação está relacionado, no meu modo de ver, com a atração e retenção de talentos — uma importante variável de competitividade nos dias atuais. Os jovens profissionais estão cada vez mais interessados em trabalhar em companhias com crenças, valores e propósitos muito consistentes; que mais do que resultados, entreguem respeito e cuidado para com a sociedade e o meio ambiente. Os estudantes que entrevistamos no processo de contratação costumam afirmar que procuram a Tecnisa atraídos pelas práticas de inovação, sustentabilidade, responsabilidade social e de voluntariado. Hoje temos cerca de 1,6 mil funcionários próprios no Brasil. Acredito que a grande maioria deles partilha dos nossos valores por absoluta convicção pessoal, não simplesmente por causa dos bônus atrelados às inovações perseguidas nas questões sociais e ambientais.

Nosso destaque, reconhecimento e respeito, sustentam-se no princípio de fazer o bem e o melhor, o que vai muito além do interesse apenas no aumento de remuneração, para que de fato haja equilíbrio das ações de uma empresa no conceito do *triple bottom line*.



Respeitar o meio ambiente é, a rigor, uma forma direta de fazer o bem às pessoas. A empresa absorveu essa cultura e não parou mais de buscar formas de ajudar. Por isso, com o tempo, deu-se de forma natural a nossa evolução para a implantação de práticas ambientalmente corretas. Começamos a reaproveitar produtos descartados nos canteiros, a utilizar materiais reciclados nas obras, a gerenciar impactos no entorno das atividades.





MAURO PICCOLOTTO DOTTORI
Presidente da MPD Engenharia

10

VALORES: A BASE DA GESTÃO

Mauro Piccolotto Dottori define-se como um líder focado em valores e em questões de qualidade de vida para todos os públicos envolvidos de alguma forma com sua empresa – colaboradores, fornecedores e clientes. Sua missão, acredita, é transmitir e perpetuar seus princípios, contagiando até mesmo as comunidades do entorno das operações da MPD para garantir a prosperidade dos negócios.

Minha relação com sustentabilidade começou a tomar forma quando ganhamos o Prêmio ITC SustentaX, há cerca de cinco anos – à época, eu não tinha um entendimento claro das ações que nos levaram a receber um reconhecimento tão importante como aquele e pensava que talvez não merecêssemos o título. No entanto, ao mesmo tempo, a conquista despertou em mim uma curiosidade de compreender mais a fundo as práticas da MPD. Minha empresa ganhava projeção no tema e eu não podia ficar alheio a ele.

No meu exercício de aprofundamento, pude compreender como os valores e a visão de uma empresa precisam estar alinhados com sustentabilidade para que o conceito prospere na gestão. No caso da MPD, constatei imediatamente esse alinhamento ao identificar práticas e dados relevantes para o desenvolvimento do tema, como o fato de efetivamente estarmos praticando ações de sustentabilidade concretas, tanto ambientais como sociais, e de implementar recursos para aprimorar a eficiência de nossas obras. Além do que, nunca fomos alvo de nenhum processo judicial, multa ou qualquer problema ligado à corrupção.

A MPD elabora roteiros de diagnóstico sobre planejamento sustentável em construções, nos quais avalia quesitos como paisagismo e urbanismo sustentável, análise de ciclo de vida de implantação da edificação e projetos complementares. As obras contemplam processos para o melhor aproveitamento possível de recursos, como iluminação e ventilação natural, gestão de economia de água, gestão de resíduos, qualidade do ar nos ambientes interiores, uso racional de materiais, redução do uso de madeira, depósitos de coleta seletiva, central de produtos perigosos, entre outras práticas da companhia voltadas à promoção da sustentabilidade em sua cultura.

O compromisso com o desenvolvimento de uma cultura mais sustentável, aliás, consiste em um de nossos mais importantes focos de atenção: somos signatários dos dez princípios do Pacto Global das Nações Unidas, integrados às estratégias e operações da empresa, com vistas a tornar a MPD uma companhia mais justa, mais humana, mais igualitária e socialmente responsável.

Contamos ainda com empreendimentos certificados pelo selo AQUA (Alta Qualidade Ambiental), como o canteiro da obra Helbor Patteo Mogilar, em Mogi das Cruzes. E os nossos canteiros de obras apresentam medidas como o aproveitamento de água de reuso para lavar rodas e bicas dos caminhões, botas e pincéis, além de sistemas para decantação de água antes do descarte, tratamento do efluente de lavagem e prevenção contra a contaminação de solo e água.

TRIPLO FOCO

Nos últimos anos, vivemos um processo de amadurecimento do tema da sustentabilidade. Das iniciativas pontuais, evoluímos para um conceito estruturado, claramente definido, que conecta questões sociais, ambientais e, em especial, econômicas. Vivemos em um regime capitalista e, se uma empresa não conseguir agregar valor financeiro por meio do desenvolvimento sustentável, algo está errado. Certa vez, explicava essa minha visão e alguém me questionou: “Mas você só pensa no dinheiro?”. Pelo contrário. Penso em todos os vieses com o mesmo nível de interesse, mas o sucesso econômico assegura a continuidade das ações.

Para explicar minha ideia, citei o exemplo de um projeto da MPD, por meio do qual proporcionamos aos funcionários de obras uma escola voltada para a alfabetização de adultos. Iniciativas nessa linha rendem ganhos fantásticos de imagem e reputação, os quais, por sua vez, convertem-se em receita, credibilidade, desenvolvimento. Porém, se tivermos bons resultados na área social, e não na financeira, como manteremos ações como essa, indiscutivelmente benéfica para nossos colaboradores? Sem contar que, ao divulgarmos nossos programas com responsabilidade e transparência, tornamo-nos referências no mercado e incentivamos outras companhias do setor a investir em sustentabilidade.

A descoberta do quanto a sustentabilidade gerava ganhos efetivos para a empresa foi um momento relevante na nossa história. Passamos a analisar com mais empenho cada uma das áreas do *triple bottom line* – em especial, a ambiental. Como integrantes do setor da construção civil, conhecemos o elevado grau de impacto das nossas atividades. Por isso precisamos saber como operá-las de forma adequada, respeitando fauna, flora e o bem-estar de quem vive no

entorno das obras. Se não atuarmos com vistas a neutralizar ou reduzir todas as nossas externalidades, não agregaremos valor ao negócio como esperamos.

Seguindo o mesmo raciocínio, dedicamos constante atenção ao aprimoramento da gestão de responsabilidade social. As iniciativas tornaram-se parte imprescindível da agenda da empresa e, com elas, contribuimos com nosso entorno, buscando atender suas necessidades tal qual procuramos fazer com nossos colaboradores, funcionários de obras e clientes.

Com o tempo, ficou claro que não existe uma maior importância da questão econômica em relação à social e à ambiental, mas sim, uma interdependência entre elas. Precisamos de lucro. Mas do lucro bom, justo, transparente, correto, usado para transformar nossas ações e processos em atividades cada vez melhores. Na MPD, entendemos perfeitamente como os temas não funcionam de modo separado.

Nos tempos atuais, focar apenas no viés econômico configura uma atitude equivocada. O dinheiro não motiva de verdade as pessoas. Nossa motivação na MPD vem da vontade e do orgulho de fazer bem feito as ações nas quais acreditamos. Aqui sempre consideramos que o sucesso econômico nada mais é que a medição do sucesso de todas as nossas ações empresariais. Temos o desejo de melhorar a vida dos colaboradores, desenvolver as comunidades, preservar o meio ambiente. Sustentabilidade tornou-se valor para a companhia e trouxe reconhecimentos, como as certificações Qualihab (Programa da Qualidade da Construção Habitacional do Estado de São Paulo), a ISO 9001 e a OHSAS 18001 (norma de Saúde e Segurança Ocupacional). Para uma empresa ser qualificada assim, precisa ter foco, estratégia, disciplina. Nós tivemos. E recebemos muitos outros selos e prêmios, mas não decoro os nomes; sou apegado aos conceitos que eles nos oferecem, não ao reconhecimento público em si.

Hoje é notável que a fiscalização em torno das questões sociais e, principalmente, das ambientais aumentou muito, mas precisamos fazer nossa parte não só pelo cumprimento de leis, mas também pela convicção e a compreensão de que cuidar da sociedade e do meio ambiente por meio das nossas atividades é o correto a se fazer. Com esse olhar, os órgãos reguladores passam a perceber nosso esforço em vez de simplesmente condenar eventuais erros. Tanto eles quanto os demais *stakeholders* começam a ver a empresa com mais respeito.

EDUCAR PARA PERPETUAR

Por mais que venhamos avançando em sustentabilidade nos últimos anos, ainda vejo um longo caminho pela frente para percorrermos. Um trecho relevante desse percurso, por exemplo, é “aculturar” quem vem de outras companhias ou simplesmente não defende com o mesmo envolvimento os valores da MPD. Novos colaboradores, muitas vezes, não conseguem enxergar os benefícios que eu, como líder, vejo nas questões ligadas ao desenvolvimento sustentável. Não se trata de má formação ou má vontade, mas de cultura, de visão.

Entendo como um dever da companhia engajar cada vez mais os colaboradores no tema. Mas por convicção. Quero dizer: eu poderia traçar metas e, com isso, obrigar a todos a se atentarem para o tema. Já significaria muito. No entanto, convencendo-os por meio de argumentos, dados e do diálogo, incuto uma

ideia que tenderá a se espalhar para empresas do setor, fornecedores, famílias e diversas outras partes interessadas. Os funcionários se tornam, assim, agentes da sustentabilidade.

Os clientes, por sua vez, já começam a perceber o tema como um diferencial de produtos. O fato de o empreendimento ser feito de uma maneira sustentável ainda não representa o critério de compra mais relevante, mas ao fazer um comparativo com outras obras, o conceito ganha peso. Não apenas na preferência do comprador, mas também na dos trabalhadores das obras, dos profissionais dos escritórios, dos jovens à procura de estágio...

A percepção dos públicos externos também é muito importante para nós. Realizamos uma obra em Mogi das Cruzes, em um terreno cujos limites faziam divisa com uma área de proteção permanente e uma escola. Estudamos a fundo o projeto para respeitar ambas as partes e trabalhar apenas no espaço permitido pela lei. Quando fomos retirar as árvores da propriedade do empreendimento em sociedade com a Helbor (somos minoritários, mas muito identificados com a Helbor), os alunos fizeram uma passeata, criticaram nossa atuação. O engenheiro responsável se sentiu péssimo. Decidimos, assim, promover uma iniciativa de conscientização, por meio da qual explicamos aos moradores do entorno as razões do empreendimento, o respeito aos limites do terreno e, acima de tudo, como iríamos compensar os impactos ambientais daquela intervenção. O relacionamento a partir dali mudou completamente. Podíamos ignorar os protestos? Claro. Contudo, não podíamos ignorar os nossos valores.

Esse exercício de conversar, envolver e educar para perpetuar valores representa o nosso maior desafio. Em breve devo passar o bastão e não gostaria de ver os princípios que defendo perdendo força com minha saída. E não só pelo valor intrínseco e ético deles, mas, de um ponto de vista bastante prático, pelo seu próprio valor econômico.

Pretendemos ainda ampliar o mapeamento de todas as nossas ações e identificar todos os seus impactos para aprimorá-las, colocar nosso conhecimento e tecnologias à disposição das comunidades, maximizar o bem-estar dos funcionários, aprimorando o desempenho da companhia como um todo.

Os valores, que tanto defendo, serão a base para a gestão empresarial do futuro. O mais importante deles? A ética. Os líderes devem se abrir às diversas possibilidades e novidades ligadas ao desenvolvimento sustentável – tanto relativas a questões técnicas como cognitivas –, mas imprescindível mesmo será discernir cada vez com mais clareza o certo do errado, pois a cobrança sobre as falhas tende a aumentar significativamente.

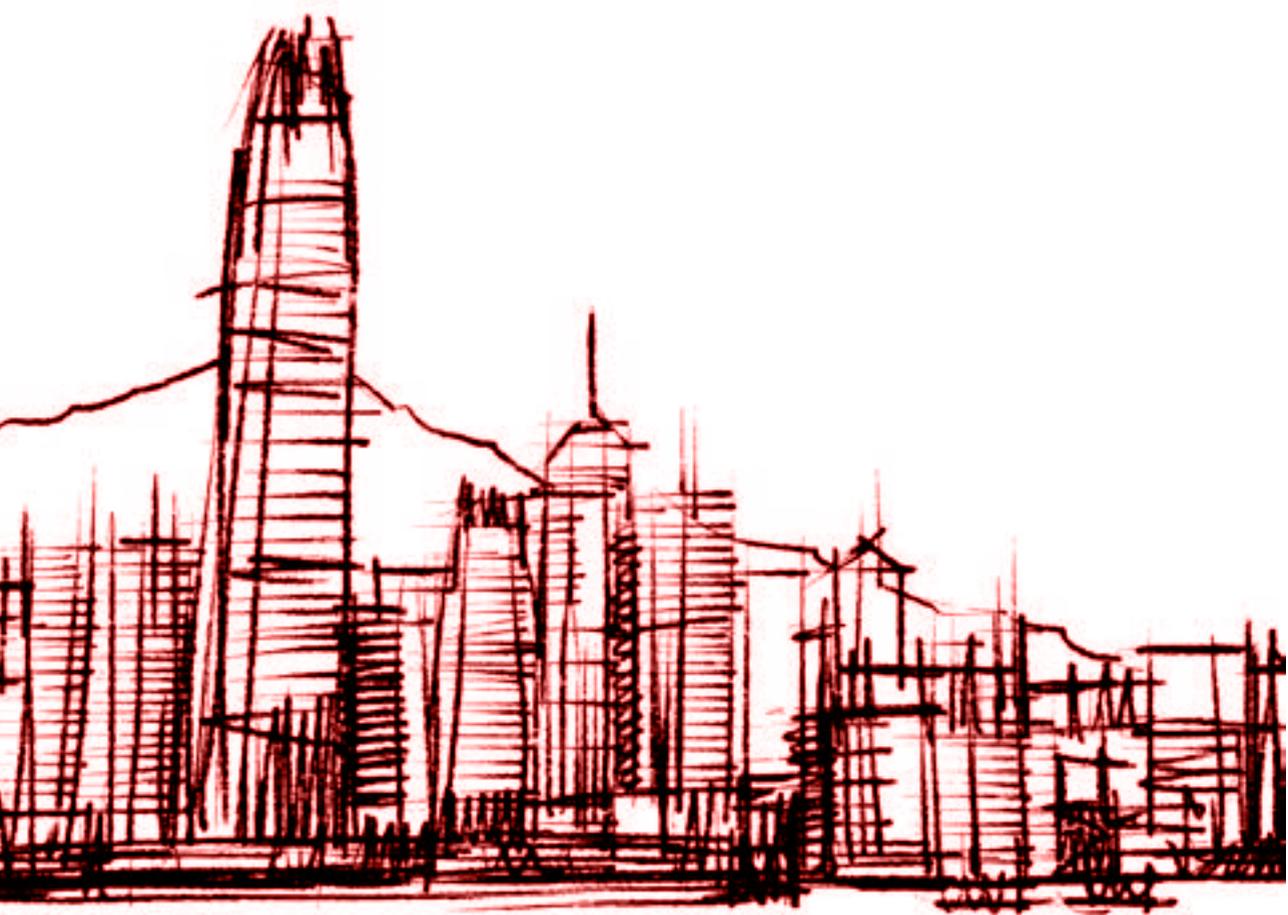
Quando a sustentabilidade ganha corpo como aconteceu na MPD, torna-se um processo sem volta. As empresas que ficarem de fora desse movimento vão perder mercado; as que já entraram – felizmente – não têm como sair.



“

Como integrantes do setor da construção civil, conhecemos o elevado grau de impacto das nossas atividades. Por isso precisamos saber como operá-las de forma adequada, respeitando fauna, flora e o bem-estar de quem vive no entorno das obras. Se não atuarmos com vistas a neutralizar ou reduzir todas as nossas externalidades, não agregaremos valor ao negócio como esperamos.

”



Em 2011, ano em que foi lançada, a Plataforma Liderança Sustentável apresentou como tema o estado da arte da liderança sustentável, entrevistando para o livro *Conversas com Líderes Sustentáveis (SENAC-SP/2011)*: Guilherme Peirão Leal (Natura), Fábio Barbosa (ex-Grupo Abril), Luiz Ernesto Gemignani (Promon), Franklin Feder (ex-Alcoa), Paulo Nigro (Aché), Kees Kruythoff (Unilever), Héctor Núñez (Ri Happy), José Luciano Penido (Fibria), Miguel Krigsner (O Boticário) e José Luiz Alquéres (ex-Light). No segundo ano, abordou como as empresas educam e envolvem os seus líderes para a sustentabilidade, reunindo no livro *Escolas de Líderes Sustentáveis (Elsevier/2013)* as narrativas de Alessandro Carlucci (ex-Natura), Britaldo Soares (ex-AES Brasil), Andrea Alvares (ex-PepsiCo), Carlos Fadigas de Souza (Braskem), Rodrigo Kede (IBM), Marise Barroso (Avon), Luiz Barretto (Sebrae), João Carlos Brega (Whirlpool), Oscar Clarke (ex-HP) e Alfred Hackenberger (ex-BASF). No terceiro ano, focou-se em como as empresas estão inserindo a sustentabilidade na estratégia do negócio e entrevistou: Tito Martins (Votorantim Metais), Marcos Madureira (Santander), Jorge Samek (Itaipu Binacional), Antônio Joaquim de Oliveira (Duratex), Roberto Setubal (Itaú Unibanco), Mathias Becker (ex-Renova Energia), Tânia Cosentino (Schneider Electric) e Carlos Eduardo Terepins (ex-Even). Em 2014, a Plataforma inovou e reuniu depoimentos dos principais executivos de Sustentabilidade do Brasil no livro *Líderes Sustentáveis com a Mão na Massa (Ideia Sustentável/2014)*, para mostrar como se dá, no dia a dia das empresas, o trabalho de incorporação da sustentabilidade à cultura corporativa; para tanto, ouviu: Carlos Nomoto (ex-Santander), Elisa Prado (ex-Tetra Pak), David Canassa (Votorantim), Luciana Alvarez (Duratex), Jorge Soto (Braskem), Fábio Abdala (Alcoa), Denise Alves (ex-Natura), Denise Hills (Itaú Unibanco), João Redondo (ex-Duratex), Sílvio Gava (Even) e Armando Valle (Whirlpool). Em 2015, para o tema *Inovação*, integraram-se à Plataforma: Walter Dissinger (Votorantim Cimentos), Armando Valle (Whirlpool), Roberto Lima (Natura), Luciano Guidolin (Braskem), Pedro Suarez (Dow), Jorge Lopes (3M), Ralph Schweens (BASF) e Anielle Guedes (Urban 3D). Em 2016, o tema é *Ética & Diversidade*.

O QUE SABER SOBRE A PLATAFORMA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

1 O QUE É?

É um movimento criado por Ideia Sustentável: Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade que reúne as histórias de líderes empresariais com o objetivo de conectar, inspirar e educar jovens líderes para os valores da sustentabilidade. É também um conjunto de ferramentas — livros, portal, vídeo-palestras, eventos educativos (regionais e nacionais), cursos e conteúdos de apoio à educação de líderes — que se presta a apoiar empresas, associações classistas, escolas de negócio e universidades na gestão de conhecimento para a sustentabilidade.

2 COMO NASCEU?

Em 2011, com o lançamento do livro *Conversas com Líderes Sustentáveis* (Senac-SP). Observando que as histórias dos presidentes impactavam os ouvintes e que um livro, por melhor que fosse, atingiria um público limitado, o autor, Ricardo Voltolini, convidou os entrevistados da obra a compor um movimento com o propósito inicial de realizar encontros empresariais pelo país. O livro foi consequência de pesquisa feita por Ideia Sustentável, em 2008, que apontou a liderança como a variável de sucesso mais importante para a inserção do conceito de sustentabilidade na gestão e na cultura dos negócios.



Da esquerda para a direita: Luiz Ernesto Gemignani (Promon), Guilherme Leal (Natura), Fábio Barbosa (ex-Abril), Miguel Kringsner (O Boticário), Paulo Nigro (Aché), Héctor Núñez (Ri Happy), José Luciano Penido (Fibria) e Kees Kruythoff (Unilever), no lançamento da Plataforma Liderança Sustentável.

3 O QUE É LÍDER SUSTENTÁVEL?

Não é um conceito, mas um nome que criamos para designar um tipo de líder que lidera com valores e pela sustentabilidade. Este perfil de liderança tem sido crescentemente mencionado em documentos internacionais — como os Princípios da Educação Empresarial Responsável e a Agenda 50+20 —, por importantes organizações — como o Pacto Global da ONU e o Pnuma — e em eventos relevantes — como o Fórum de Davos e a Rio+20.

4 COMO SÃO ESCOLHIDOS OS CASES?

Primeiro, ouvimos cerca de 75 especialistas em sustentabilidade (acadêmicos, consultores, formadores de opinião) para elaborar uma lista inicial de indicações. As empresas mais indicadas são, posteriormente, estudadas pela equipe de especialistas de Ideia Sustentável (mediante análise de relatórios e entrevistas) para verificar se — e o quanto — estão adequadas ao tema do ano. Somente após esse procedimento, são convidadas a participar.

5 O QUE É STORYTELLING?

Storytelling é a base metodológica da Plataforma Liderança Sustentável. São muitas as definições. A que utilizamos é a seguinte: usar a narrativa empresarial como meio para inspirar e educar pessoas. Bons líderes têm, entre as suas habilidades, a capacidade de contar histórias e envolver pessoas. Em vez de *business cases*, o que fazemos é estruturar narrativas que mostram como pensam, agem, tomam decisões e em que valores acreditam os líderes sustentáveis. Essas narrativas — que combinam fatos empresariais e pessoais — estabelecem proximidade, proporcionam maior identificação, humanizam o discurso da sustentabilidade e, assim, ajudam a fazer a gestão do conhecimento para a mudança.



Da esquerda para a direita: Ricardo Voltolini (Ideia Sustentável), Marcelo Lyra (Braskem), Oscar Clarke (ex-HP), Eduardo Leduc (BASF), Suênia Souza (Sebrae), Héctor Núñez (Ri Happy), Marise Barroso (Avon), João Carlos Brega (Whirlpool), Rodrigo Kede (IBM), José Luciano Penido (Fibria), José Luiz Alquéres (ex-Light) e Britaldo Soares (ex-AES Brasil), no segundo encontro anual da Plataforma Liderança Sustentável.

6 A PLATAFORMA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL É SÓ PARA CEOS DE EMPRESAS?

Não. Embora relate histórias de presidentes de companhias, a Plataforma se destina a todo profissional que exerça algum tipo de liderança. O líder não está sentado apenas na cadeira de presidente. Pode estar nos diferentes escalões de uma empresa. Pode estar à frente de um departamento, de uma pequena empresa, de um empreendimento ou de algum processo. A Plataforma apresenta, ainda, uma versão com executivos de Sustentabilidade.

7 A PLATAFORMA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL FUNCIONA COMO UM PRÊMIO OU UM SELO DE SUSTENTABILIDADE?

Não, ela não é nem um prêmio nem um selo. É uma iniciativa de gestão de conhecimento que visa tão somente mostrar como as empresas e os seus líderes estão enfrentando os dilemas da inserção da sustentabilidade nos negócios. Não conferimos notas e avaliações a empresas, não transformamos líderes em gurus, não idolatramos pessoas e marcas, não atestamos idoneidade ética e moral nem oferecemos nenhum tipo de aval de que uma companhia é mais ou menos sustentável. Também não julgamos, por princípio, empresas e pessoas.

8 COM QUE RECURSOS SÃO MANTIDAS AS ATIVIDADES DA PLATAFORMA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL?

Com receita advinda do patrocínio de empresas apoiadoras, que se identificam, institucional e ideologicamente, com a missão da Plataforma de inspirar e educar jovens líderes para a sustentabilidade. Os recursos destinam-se integralmente ao pagamento dos profissionais envolvidos na execução das atividades, pesquisa e produção de conhecimento, elaboração de programas educacionais, criação de vídeos inspiracionais/educacionais, organização de eventos (nacionais e regionais) e manutenção do portal.



Da esquerda para a direita: Fábio Abdala (Alcoa), Elisa Prado (ex-Tetra Pak), Ricardo Voltolini (Ideia Sustentável), Luciana Alvarez (AES Brasil), David Canassa (Votorantim), Sílvio Gava (Even), Carlos Nomoto (ex-Santander), Armando Valle (Whirlpool), João Redondo (Duratex), Denise Alves (ex-Natura), Denise Hills (Itaú Unibanco) e Jorge Soto (Braskem), no encontro da Plataforma Liderança Sustentável – Executivos.

9 COMO AS PESSOAS PODEM PARTICIPAR DA PLATAFORMA?

De diferentes formas. A começar pela mais básica de todas elas: disseminando as vídeo-palestras e os demais conteúdos em suas redes e círculos sociais. A difusão das ideias da Plataforma é uma maneira de ampliar a abrangência do impacto de sua mensagem. Uma segunda forma consiste em participar presencialmente de encontros regionais (feitos em parceria com os SESIs e as federações de indústria estaduais). Nesses encontros, além de um painel com a presença de líderes da Plataforma, há sempre um *workshop* sobre como inserir a sustentabilidade nos negócios. Se você é um professor que ensina sustentabilidade, pode utilizar os conteúdos como material de apoio em sala de aula, integrando ou não a Rede de Educadores da Plataforma. Se você trabalha em uma empresa, pode reproduzir os conteúdos nos programas de suas universidades corporativas e em situações diversas, como comitês de sustentabilidade, palestras e treinamentos. No portal, há um espaço aberto para líderes interessados em relatar como utilizam os conteúdos da Plataforma.

10 É PRECISO SOLICITAR PERMISSÃO DA PLATAFORMA PARA UTILIZAR AS VÍDEO-PALESTRAS EM TREINAMENTOS E EVENTOS EMPRESARIAIS?

Não, não é necessário desde que o material não seja usado para fins de lucro. Qualquer pessoa interessada em adotar os conteúdos da Plataforma poderá fazê-lo, bastando acessá-los em www.plataforma.ideiasustentavel.com.br ou nos canais do Vimeo e do YouTube. Recomendamos que, feita a utilização do material, o interessado envie por e-mail (plataforma@ideiasustentavel.com.br) um breve relato dos resultados e impactos em sala de aula, palestras ou treinamentos.



Da esquerda para a direita: Ricardo Voltolini (Ideia Sustentável), Paulo Nigro (Aché), Franklin Feder (ex-Alcoa), Armando Valle (Whirlpool), Tânia Cosentino (Schneider Electric), Rui Goerck (ex-BASF), Roberto Lima (Natura), Jorge Lopez (3M), Anielle Guedes (Urban 3D), Jorge Samek (Itaipu Binacional), Walter Dissinger (Votorantim Cimentos), Pedro Suarez (Dow), Luciano Guidolin (Braskem) e Mathias Becker (ex-Renova Energia), no encontro nacional da Plataforma de 2015.

Créditos de fotos

iStock:

Ilustração de Capa

Páginas 7 e 76

Lu Cavalcanti:

Páginas 19, 25, 31, 39, 45, 51, 57, 63 e 75

L.C. Moreira:

Página 40

Calão Jorge | Secovi-SP:

Página 69

Renato Negrão:

Página 68

Érico Hiller e Bia Ferrer:

Páginas 79 e 80

Livro composto em Minion Pro (miolo)
e Cronos Pro (títulos e intertítulos)

Julho 2016



**PLATAFORMA
LIDERANÇA
SUSTENTÁVEL**

Líderes que entregam resultados e valores

indústria da construção