

Harvard Business Review

www.hbrl.com

impactMEDIA



Dezembro 2004



**Os novos
SÓCIOS** ...página 34

10 ANTEVISÃO

21 CASO HBR
É da nossa conta?
Roberta A. Fusaro

33 FOCO AMÉRICA LATINA:
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

34 **A nova rota: alianças sociais estratégicas**
James Austin, Gustavo Herrero e Ezequiel Reficco

46 **Um balanço dos balanços sociais**
José Antônio Puppim de Oliveira

50 **Perspectivas**
Cinco especialistas dão sua visão

68 **Entrevista HBR:**
**Liderando a mudança quando os
negócios vão bem**
Samuel J. Palmisano

82 **Estratégias de mercado podem proteger
direitos de propriedade**
Bharat Anand e Alexander Galetovic

92 **Como cultivar grandes líderes**
Douglas A. Ready

102 **A cadeia de suprimento do século 21**
[parte 3 de 3]

102 **Uma relação mais profunda com
fornecedores**
Jeffrey K. Liker e Thomas Y. Choi

112 **Juntos, no mesmo barco**
Douglas M. Lambert e A. Michael Knemeyer

58 PANORÂMICA
Mostre a melhor cara
Jeffrey F. Rayport e Bernard J. Jaworski

122 SUMÁRIO EXECUTIVO

128 PAINEL

Foco
HBR

ISSN 0717-9960



08212



7 808766 400002

R\$ 38



Perspectivas: cinco visões sobre a responsabilidade social empresarial

O valor gerado para a sociedade também pesa na decisão de investir? Qual a diferença entre um administrador convencional e um gestor socialmente responsável? Como evitar que a RSE na empresa fique presa no campo da teoria? É possível integrar a responsabilidade social ao DNA da empresa? Como transformar a responsabilidade social em oportunidade?

Cinco especialistas de destaque dos mundos empresarial, acadêmico e não-governamental lançam luz sobre essas questões.

Investidor quer sustentabilidade

Ricardo Pinto Nogueira

A complexidade dos negócios no mundo atual impõe novas preocupações para os gestores de companhias abertas e os investidores no mercado de capitais, onde elas se financiam. Cada vez mais, as empresas precisam colocar no centro de sua estratégia a obediência aos princípios de responsabilidade social, de desenvolvimento sustentável e de governança corporativa. Não é questão de altruísmo, mas de bom senso: esses três pilares são indispensáveis à sustentabilidade da empresa e são acompanhados de perto pelos diversos públicos que interagem com elas e definem seu sucesso ou fracasso.

Muitos *stakeholders* — sejam eles ligados ao capital (acionistas e investidores), ao trabalho (empregados), ao mercado (clientes e fornecedores) ou à sociedade (ONGs, governos e imprensa) — demandam demonstrações confiáveis de sustentabilidade por parte das empresas. Querem saber como elas estão agindo para assegurar sua existência nas próximas décadas, como evitarão passivos ambientais e trabalhistas e como preservarão o ambiente onde seus descendentes irão viver.

Para ajudar a avaliar e acompanhar os indicadores estratégicos não-financeiros das empresas, a Bovespa e algumas entidades do mercado de capitais e do terceiro setor preparam o lançamento do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Previsto para o primeiro semestre de 2005, o ISE irá refletir o desempenho das ações das empresas sustentáveis. Será uma espécie de selo de qualidade, necessário para atrair o interesse e o dinheiro dos investidores socialmente responsáveis.

A sustentabilidade é fundamental para investidores de longo prazo. Ninguém investe o dinheiro de sua aposentadoria num negócio fadado a desaparecer. A sociedade

tolera cada vez menos os negócios nocivos à saúde e ao meio ambiente. O investidor socialmente responsável quer saber quais são as empresas capazes de sobreviver gerando valor não só para acionistas, mas também para as sociedades em que produzem e vendem. Busca o lucro, mas quer investir em empresas que respeitam acionistas minoritários, preservam os recursos naturais e atuam para melhorar a qualidade de vida nas comunidades. No Brasil, esses critérios já são considerados pelas entidades de previdência ligadas à associação do setor, a Abrapp. Vale a pena atender à demanda desses investidores: as fundações fechadas de previdência têm um patrimônio superior a R\$ 250 bilhões.

O Novo Mercado da Bovespa já é um referencial para a avaliação das empresas com melhor governança corpo-

O Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa será uma espécie de selo de qualidade necessário para atrair o interesse e o dinheiro de investidores socialmente responsáveis.

rativa. O ISE irá auxiliar o investidor a avaliar, de forma mais ampla, o desempenho de empresas sob a ótica da gestão da sustentabilidade. A Bovespa está discutindo a metodologia do índice em conjunto com um conselho deliberativo. Fazem parte desse conselho representantes da International Finance Corporation, dos fundos de pensão (Abrapp), dos analistas de investimento (Apimec), dos gestores de fundos (Anbid), das ONGs de responsabilidade social empresarial (Ethos e Ibase) e de governança corporativa (IBGC).

A seleção das empresas sustentáveis partirá de uma amostra básica de 150 ações com maior liquidez nos 12 meses anteriores. As emissoras dessas ações receberão



um questionário. Serão escolhidas para compor o ISE até 40 empresas com o melhor desempenho em quatro critérios: relacionamento com empregados e fornecedores, relacionamento com a comunidade, governança corporativa e impacto ambiental das atividades. Serão excluídas empresas que tenham parte relevante de seu faturamento advinda de atividades consideradas nocivas à sociedade. Os critérios específicos ainda estão em fase de definição.

Fazer parte do ISE será motivo de comemoração para as empresas escolhidas. O Banco Itaú, a Itaúsa e a Cemig já se orgulham de fazer parte do Dow Jones Sustainability World Index (DJSI), que inclui 318 empresas sustentáveis de vários países. Empresas bem avaliadas sob a ótica da sustentabilidade têm um desempenho melhor nas bolsas. Entre dezembro de 1993 (quando foi criado) e fevereiro de 2004, o DJSI teve alta de 153%. No mesmo período, o tradicional Dow Jones Global Index valorizou-se 108%. Portanto, o custo de capital, para empresas sustentáveis, é mais baixo. Em consequência, sua base de investidores pode ser maior e mais fiel.

Ricardo Pinto Nogueira é superintendente executivo de operações da Bovespa.

Quem é o gestor socialmente responsável

Ricardo Young

Não existe empresa socialmente responsável sem que seus líderes o sejam. E ser um gestor socialmente responsável é bem diferente de ser um administrador tradicional. Esse novo perfil de gestor, no entanto, ainda é uma raridade no universo corporativo atual. Explico: os executivos tiveram, em sua maioria, uma formação em administração clássica, que leva em consideração conceitos pouco sistêmicos, muito cartesianos e que priorizam a otimização de lucros do acionista - o contrário do que se espera daqueles que devem liderar as empresas socialmente responsáveis daqui para a frente. Mas, afinal, quais são as principais características do líder socialmente responsável?

Em primeiro lugar, o administrador deve ter em mente que seu objetivo é gerar valor em três dimensões: econômica, social e ambiental. Para isso, precisa ter consciência do todo. O gestor socialmente responsável olha a empresa de um ponto de vista holístico, isto é, sabe que ela faz parte de múltiplos processos interligados, complexos e multicausais. As organizações têm uma nova função social e os gestores devem conhecer o impacto agregado que toda a cadeia produtiva gera em todas essas esferas.

O administrador deve ter em mente que a meta é gerar valor nas dimensões econômica, social e ambiental.

Administrar um negócio sob esse prisma é muito mais complexo. É preciso lidar com diversas variáveis que não têm a ver necessariamente com o seu segmento ou com o seu produto, e que, no entanto, afetam o mercado. Além disso, a incompreensão da complexidade faz com que se tenha uma percepção ilusória, uma visão especulativa do tempo. As pessoas acreditam que é possível realizar coisas em períodos muito menores do que a organicidade, a sociedade e os processos efetivamente permitem.

O gestor socialmente responsável também precisa entender de ativos e passivos ocultos, que dificilmente são contabilizados. Quanto vale uma relação de parceria

com os fornecedores? E uma carteira de clientes fiéis? Por outro lado, quanto custa poluir o meio ambiente e ficar vulnerável a ações de responsabilidade civil? Ou quanto custa desrespeitar os direitos dos funcionários e ser alvo de ações trabalhistas? Considerar esses fatores é imprescindível para quem pensa na sustentabilidade e no longo prazo.

Quem tem um olhar socialmente responsável consegue enxergar uma multiplicidade de oportunidades de negócio muito maior do que permite ver o ponto de vista da gestão tradicional. Cito dois exemplos:

1) *A produção de açúcar e de álcool coloca açúcar no mercado e polui o solo com resíduos como o bagaço da cana e o vinhoto.* O que os gestores da Usina Vale do Rosário, no interior do estado de São Paulo, fizeram? Descobriram que o vinhoto é um excelente fertilizante e passaram a usá-lo nas plantações. Viram também que uma parte do bagaço pode ser usada para fabricar ração e que outra vira combustível para energia termoeletrônica. A ração permitiu o confinamento do gado, o que possibilitou tirar gado de solo fértil e aumentar a capacidade de produção agrícola e a oferta de emprego. O combustível deu auto-suficiência energética à usina além de aumentar os ganhos com a comercialização da energia excedente.

2) *O Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) invadiu fazendas da Votorantim Papel e Celulose (VPC) no Rio Grande do Sul.* O que um gestor tradicional faria? Chamaria a polícia, travaria uma briga e, provavelmente, teria mais terras invadidas. Os executivos da Votorantim iniciaram um processo de cooperação. A idéia é que os sem-terra assentados plantem eucaliptos para a VPC. Com isso, eles desenvolvem uma atividade produtiva e a empresa os inclui na sua cadeia de suprimentos. Se tudo der certo, ganham as duas partes: a comunidade dos sem-terra que terá renda garantida e a empresa que economizará nas suas despesas legais e com segurança.

Em suma, se cada empresa fizer o que quiser, sem essa visão de interdependência, sem estabelecer relacionamentos pautados pela ética, estará deixando de respeitar princípios mínimos de cidadania e, pior, destruindo as condições para o seu exercício. E, quando se fala de cidadania empresarial, os líderes devem respeitar princípios mínimos de sabedoria.

Ricardo Young é presidente do conselho deliberativo do Instituto Ethos e presidente do UniEthos, Educação para Responsabilidade Empresarial e Desenvolvimento Sustentável.

É preciso transformar o discurso em prática

Raimundo Soares

As empresas brasileiras estão hoje, mais do que no passado, preocupadas com seu papel no desenvolvimento sustentável do país. Seus líderes entendem cada vez mais a importância de gerenciar os impactos socioambientais das suas atividades. Mas essa conscientização se reflete mais no discurso dos executivos do que no dia-dia das empresas.

Uma pesquisa que realizei em conjunto com os professores Cláudio Boechat e Maria Raquel Grassi, e com o estagiário Paulo Henrique Horta, do Núcleo de Responsabilidade Corporativa e Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral, mostra que há muito que avançar para diminuir essa defasagem entre discurso e prática. A seguir algumas das principais falhas descobertas no levantamento feito no âmbito das mil maiores empresas brasileiras:

Existe uma confusão sobre a compreensão do conceito de sustentabilidade. Algumas empresas o vinculam exclusivamente ao *Triple Bottom Line* (resultados econômicos, sociais e ambientais), outras ao compromisso com as partes interessadas ou, ainda, a aspectos estritamente financeiros e de longevidade da própria empresa.

É preciso estimular uma nova cultura — uma cultura na qual as questões de sustentabilidade perpassem todas as funções organizacionais.

O uso de indicadores para gerenciar as estratégias de sustentabilidade é muito baixo. Enquanto a maioria das outras estratégias é gerenciada através de indicadores numéricos apropriados, somente 14% das empresas fazem o mesmo quando se trata de medir o desempenho das ações de sustentabilidade. Os indicadores de sustentabilidade disponíveis, como os do GRI, do Ibase e do CEBDS são pouco adotados. O destaque positivo é o uso dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: 32% das empresas declaram sua importância na atual gestão e 58% percebem uma tendência de aumento de importância no futuro.



Apesar de ter havido um amadurecimento na gestão das relações com algumas das partes interessadas, a mobilização pelo tema se mantém mais devido aos riscos e ganhos econômico-financeiros e pressões de mercado, do que pelo compromisso com a sustentabilidade global. Os aspectos mais observados pelos gestores estratégicos são os financeiros, como lucro (avaliado por 87% das empresas), Ebitda (80%) e custos (77%). A satisfação dos acionistas só é controlada por 24% das empresas e o nível de satisfação da sociedade, por 18%.

Mas não há apenas más notícias. Entre os objetivos estratégicos mais adotados, um deles (que aparece em quarto lugar na pesquisa) pode promover diretamente a sustentabilidade: 46% das empresas procuram se anteciper às expectativas das partes interessadas. Considerando os três principais objetivos estratégicos declarados — inovação gradual como forma de reduzir custos e aumentar a produtividade (70%), maximização da riqueza dos acionistas no longo prazo (57%) e desenvolvimento de uma cultura interna caracterizada pelo empreendedorismo e pelo perfil de liderança de seus colaboradores (50%) — podemos sugerir que os líderes empresariais deveriam:

- Refletir sobre o que os motiva a inovar e quais são os efeitos socioambientais das inovações;
- Repensar o significado de “valor para acionistas”, levando em conta não apenas o rendimento financeiro direto e imediato;
- Reavaliar o tipo de estímulo dado ao comportamento dos empregados, migrando de um modelo de “força de trabalho” para o de “exército de cidadãos”.

Poucas pessoas percebem a dimensão desse tema. Para garantir a longevidade dos empreendimentos, é neces-

sário compreender os vínculos com todas as partes interessadas e desenvolver estratégias mais equilibradas de relacionamento. Somente quando os líderes empresariais compreenderem as implicações práticas dessa realidade e conseguirem comunicá-las à média gerência é que as empresas estarão prontas para dar uma real contribuição para a sustentabilidade.

É preciso estimular uma nova cultura na qual as questões da sustentabilidade perpassem todas as funções organizacionais. Deve-se chamar a atenção para uma nova perspectiva, na qual as preocupações com a sociedade e o meio ambiente sejam tratadas no mesmo padrão que as preocupações econômicas.

Desenvolver esse perfil de maturidade de indivíduos implica abrir-lhes possibilidades para incrementar o repertório em quatro “janelas de percepção”, os quatro “esses” da sustentabilidade: senso de conexão histórica com a civilização; senso de conexão com a natureza; senso de conexão com as organizações; e senso de conexão consigo mesmo e com os outros. Não é tarefa que caiba apenas ao discurso.

Raimundo Soares é professor e pesquisador associado do Núcleo de Responsabilidade Corporativa e Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral.

Natura: sustentabilidade é a grande estratégia

Rodolfo Witzig Gutilla

Nos últimos anos, as empresas brasileiras adotaram diversas metodologias para identificar os impactos de suas operações em seus públicos — consumidores, funcionários, fornecedores, entre outros. Com base nesse aprendizado, certas empresas modificaram procedimentos, buscando mitigar impactos negativos e acolher necessidades e interesses. Poucas empresas, contudo, adotaram sistemas que permeassem toda a cadeia produtiva, envolvendo as diferentes áreas e públicos de relacionamento e alinhando as práticas do dia-a-dia aos princípios do desenvolvimento sustentável.

Há cerca de dois anos, o conselho de administração da Natura lançou o seguinte desafio: criar um sistema de

gestão inovador que promovesse uma maior qualidade de relações com os seus públicos. Em janeiro de 2003, a empresa estabeleceu as bases de um Sistema de Gestão de Responsabilidade Corporativa. Ele deveria estar fundamentado na relação ética e transparente com seus interlocutores e no compromisso de articular a sociedade civil para influenciar as decisões da empresa. O desenvolvimento do sistema ainda está em curso, mas os primeiros resultados são bastante promissores.

A empresa definiu, em primeiro lugar, suas opções estratégicas prioritárias nesses campos para um horizonte de três anos. E estimulou a diretoria de assuntos corporativos a desenvolver uma metodologia que permitisse identificar os impactos realmente significativos. A produção dos instrumentos para a coleta de dados durou quatro meses. Paralelamente, formamos uma rede composta de cerca de 25 colaboradores de todas as áreas da empresa para ir a campo diagnosticar os aspectos de responsabilidade empresarial e os impactos em todos os públicos.

O passo seguinte foi priorizar os aspectos com base em um conjunto de filtros, tais como as legislações vigentes (trabalhista, ambiental, entre outras), requisitos não-le-

Os planos de ação de cada área da Natura devem contemplar também aspectos que gerem impacto na sociedade e no meio ambiente.

gais (como o Código de Conduta das Empresas de Venda), os indicadores Ethos, as opções estratégicas da Natura e as demandas de partes interessadas. Passaram por essas peneiras 55 impactos considerados extremamente significativos. Eles foram apresentados a um comitê de sustentabilidade (formado pelos principais executivos da empresa) e irão merecer planos de ação como parte do processo de melhoria contínua.

Para que a responsabilidade empresarial faça parte da estratégia da empresa, o sistema de planejamento estratégico da Natura prevê que a elaboração dos planos de ação de cada área contemple não só objetivos financeiros, comerciais ou de imagem de marca, mas também aspectos que gerem impactos na sociedade e no meio ambiente. Alguns exemplos do que começamos a fazer:

- Nas comunidades dos municípios de Cajamar e ItapetERICA da Serra (ambos em São Paulo), onde temos operações, vamos realizar pesquisas para conhecer a

percepção que se tem sobre a empresa, criar canais de diálogo e monitorá-los.

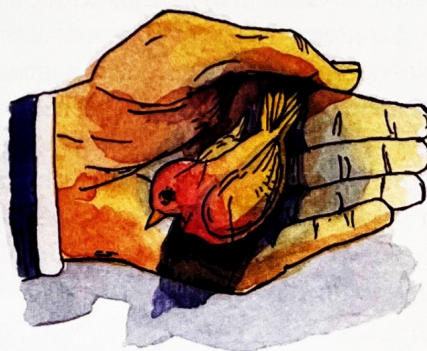
- Em relação aos fornecedores, vamos aprimorar a pesquisa de satisfação existente, aperfeiçoar as formas de avaliação socioambientais e qualificar os colaboradores da área de suprimentos para discutir aspectos e impactos com os nossos fornecedores.

- A área de produtos deverá continuar a monitorar as plantas que servem de insumo para os cosméticos da Natura. Se estiver ameaçada de extinção, a matéria-prima terá de ser substituída ou o produto descontinuado.

O grande avanço em relação ao que fazíamos até agora é que cada uma das práticas descritas acima, entre muitas outras, será definida no planejamento estratégico e desdobrada em planos de ação. As metas serão monitoradas, e os gestores serão avaliados pelo cumprimento delas. O passo seguinte, previsto para o início de 2005, é um intenso processo de comunicação em toda a empresa.

Um processo dessa envergadura só pode dar certo se houver o comprometimento da liderança. As discussões no comitê de sustentabilidade servem como um ritual para mobilizar a agenda de altos executivos e estimulá-los a refletir sobre as melhores práticas. Mas isso só dá resultado se a mudança ocorrer no dia-a-dia. Portanto, oferecer a executivos atividades de formação em responsabilidade empresarial e desenvolvimento sustentável é um procedimento fundamental. Temos também o desafio de gerenciar o conhecimento adquirido e de compartilhá-lo com toda a nossa rede de relações: a comunidade comprometida com a construção de uma sociedade mais justa, equitativa e solidária.

Rodolfo Witzig Guttilla é diretor de assuntos corporativos da Natura, presidente da Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta e do conselho deliberativo da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.



Da responsabilidade social à oportunidade social

Adrian Hodges

Multinacionais européias ou americanas até há pouco eram atacadas por não ter sistemas para administrar seu impacto social e ambiental. Isso levou muitos braços de multinacionais na América Latina a criar atividades de cidadania corporativa. A princípio de natureza filantrópica, aos poucos passaram a integrar políticas e práticas maiores de responsabilidade social empresarial (RSE). Contudo, apesar de terem investido milhares de dólares, essas empresas estão novamente sob fogo cerrado.

Por um lado, ONGs como Oxfam, Christian Aid e Amigos da Terra alegam que, apesar da extensa adoção de políticas de RSE, não mudou muita coisa na prática para comunidades em vários países pobres e emergentes, onde trabalhadores continuam a ser explorados e o meio ambiente a ser

A abordagem voltada à conformidade com as normas afasta a empresa de belas oportunidades de negócios a longo prazo.

poluído. Segundo críticos, o impacto dessa cidadania ou é superficial ou cria comunidades dependentes.

Agora uma nova voz juntou-se ao ataque. Adeptos do mercado livre afirmam que implantar mecanismos complexos e onerosos de divulgação e estruturas de gestão de RSE é um perigoso desvio da finalidade básica de uma empresa, que seria gerar valor para o acionista.

Encurralados, certos líderes empresariais começam a encarar a RSE como uma proposta na qual ninguém ganha. Em vez de investir mais para melhorar sistemas de RSE, alguns estão limitando sua atividade ao mínimo exigido.

A curto prazo, isso pode promover uma certa calma — mas a um preço. Crescem os indícios de que a abordagem voltada à conformidade com as normas afasta a empresa de belas oportunidades de negócios a longo prazo.

Uma RSE bem administrada pode contribuir para a inovação em produtos e serviços, ajudar a direção a atingir mercados novos ou subexplorados e criar condições para modelos de negócios que geram vantagem competitiva. Em vez de falar em responsabilidade social empresarial, seria melhor falar em oportunidade social empresarial.

Empresas que operam na América Latina estão na vanguarda da oportunidade social empresarial. Vejamos:

- A TetraPak México atua num programa público de distribuição diária de leite a cerca de 5 milhões de crianças. A fabricante de embalagens ajuda órgãos federais e estaduais a montar a estrutura exigida para compra e entrega do produto e presta consultoria em tecnologia, nutrição e distribuição. Em troca, os produtores de leite usam embalagens da TetraPak. Nesse exemplo, a empresa põe sua atividade central a serviço do desenvolvimento social — e ao mesmo tempo faz negócios.

- O Banco Real, braço brasileiro do ABN Amro no mercado de varejo, respondeu a pressões quanto a questões sociais com a criação do programa Banco de Valor, que atraiu novos negócios e elevou a produtividade do pessoal. A ONG Amigos da Terra treinou 1,6 mil gerentes da área de crédito sobre os riscos sociais e ambientais capazes de afetar o desempenho comercial. Esses gerentes agora recusam empréstimos de quem não satisfaz os critérios estabelecidos e até ajudam esses solicitantes a melhorar seus sistemas e, assim, obter os empréstimos. O banco conseguiu casar suas práticas de RSE com o crescimento e o desenvolvimento no mercado.

- A fabricante de cimento mexicana Cemex ampliou as vendas com a iniciativa “piso firme”. O que fez foi agregar agentes bactericidas ao cimento e tornar seu preço acessível a lares de baixa renda, entre outros, elevando a receita e reduzindo o risco de problemas de saúde do público. É um exemplo de casamento da atividade principal com a necessidade do mercado.

Esses são alguns exemplos de como empresas de destaque descobriram que as mesmas forças que vêm elevando as expectativas de *stakeholders* quanto ao comportamento social, ético e ambiental de empresas também estão abrindo oportunidades para estratégias de negócios que promovam objetivos comerciais.

Se for capaz disso, a RSE abrirá então as portas para muito além da filantropia empresarial, mobilizando recursos e competências antes inacessíveis à comunidade. Acima de tudo, pode colocar em ação o empreendedorismo e a criatividade que definem uma empresa de sucesso e, ao mesmo tempo, ajudar a encontrar soluções sustentáveis para as necessidades da comunidade. ▢

Adrian Hodges é diretor gerente do International Business Leaders Forum.

Reprint R0412N-P

Para pedidos, veja página 125.