

HARVARD BUSINESS REVIEW – BRASIL

Perspectivas: cinco visões sobre a responsabilidade social empresarial

Dezembro de 2004

NATURA: SUSTENTABILIDADE É A GRANDE ESTRATÉGIA

Rodolfo Witzig Guttilla

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-legais (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 Itapecerica 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, eqüitativa 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.