

# ALÉM DA EXCELÊNCIA

Nove Estratégias *para* Ter Sucesso em uma Era  
*de* Tensão Social, Nacionalismo Econômico e  
Revolução Tecnológica

Arindam Bhattacharya • Nikolaus Lang •  
Jim Hemerling



ALTA BOOKS  
EDITORA

Rio de Janeiro, 2022

# SUMÁRIO

|                                      |      |
|--------------------------------------|------|
| Prefácio                             | xiii |
| A Excelência Não É Mais o Suficiente | 1    |
| <b>PARTE I</b> Além do Crescimento   |      |
| Faça o Bem, Cresça Além              | 21   |
| Use Stream, Não Transporte           | 47   |
| Refine Seu Jogo Global               | 73   |
| <b>PARTE II</b> Além da Operação     |      |
| Construa um Ecossistema              | 97   |
| Seja Flexível                        | 115  |
| Deixe os Dados Trabalharem           | 135  |
| <b>PARTE III</b> Além da Organização |      |
| Seja Focado, Rápido e Plano          | 161  |
| Prosperre com Talento                | 185  |
| Adote a Transformação Contínua       | 209  |
| Além da Excelência em Liderança      | 231  |
| Notas                                | 237  |
| Índice                               | 269  |

## CAPÍTULO 1

# FAÇA O BEM, CRESÇA ALÉM

*Com o aumento dos riscos climáticos e da desigualdade, os funcionários, a sociedade e os governos passaram a exigir mais das empresas. Aquelas capazes de integrar o bem em seu núcleo de operações não só impactarão positivamente todos os stakeholders, mas também entregarão maiores retornos de longo prazo aos acionistas.*

Muitos anos atrás, o vice-presidente de uma indústria global com sede nos Estados Unidos nos relatou como a adoção de políticas protecionistas por parte dos governos, à época, obrigava empresas como a dele a investirem nos países a cujos mercados queriam ter acesso. As estratégias utilizadas por sua empresa, entre elas a maximização do lucro por meio da exportação de produtos ocidentais para países em desenvolvimento, não seriam suficientes em uma era de nacionalismo econômico. Sua empresa, bem como outras semelhantes, precisaria levar ainda mais a sério seu papel como cidadã corporativa nos mercados locais, reorientando estratégias para entregar, ao mesmo tempo, maior propósito social e maiores lucros. Caso contrário, o crescimento futuro da empresa seria comprometido. “Não há nada de errado”, disse ele, “com os governos nos perguntando o que estamos fazendo para melhorar o desenvolvimento de seus respectivos países. Precisamos merecer a ‘licença de operação e crescimento’ nesses mercados”.

O impacto positivo para *todos* os stakeholders (incluindo governos, órgãos regulatórios, comunidades, clientes, funcionários e meio ambiente) é a coisa certa a fazer em um mundo de crescente desigualdade e risco climático. No entanto, perseguir um propósito e gerar impacto social para diversos stakeholders não é apenas questão de altruísmo ou justiça. Em muitos países e setores,

esse é um pré-requisito para conseguir uma licença de operação. Mais do que isso, são objetivos que estão emergindo como um poderoso núcleo de estratégia de negócios para empresas que procuram sustentar um desempenho alto em uma era volátil. Integre a preocupação com o impacto social em suas estratégias e operações centrais e poderá criar novas formas de alavancagem capazes de aumentar diretamente sua lucratividade em longo prazo. Infelizmente, muitos líderes globais ainda não internalizaram tais possibilidades. Por mais que eles aceitem modelos centrados em diversos stakeholders, ainda não adotaram completamente esses modelos para reinventar por completo os mindsets, as estratégias e as normas operacionais. Esses líderes seguem limitando o envolvimento de suas empresas aos esforços de responsabilidade social corporativa (RSC) tradicionais, convencidos de que fazer o bem para todos os stakeholders seria o mesmo que sacrificar os retornos aos acionistas — algo que sempre relutaram em fazer.

Os líderes globais estão cada vez mais se afastando dessa lógica limitante, entregando retornos totais aos acionistas (RTA) impressionantes, mesmo enquanto constroem negócios com impacto positivo para todos os stakeholders. Com essa atualização de mindsets, estratégias e operações, esses líderes estão atendendo ao impacto social total (TSI, na sigla em inglês), definido por nossos colegas do BCG como “o benefício total obtido por uma sociedade por meio de produtos, serviços, capacidades centrais e atividades de uma empresa”.<sup>1</sup>

Antônio Luiz Seabra, fundador visionário da gigante brasileira no setor de cosméticos, Natura, é um desses líderes inovadores. Quando fundou a Natura, em 1969, estava buscando um propósito que transcendia a preocupação com os lucros, como disse Andrea Álvares, vice-presidente de marketing, inovação e sustentabilidade da Natura.<sup>2</sup> Seabra buscava usar os cosméticos como meio de promover conexões saudáveis entre os indivíduos, a sociedade e o mundo natural — o que a empresa chama de *bem estar bem*.<sup>3</sup> Tal propósito social, derivado da crença filosófica de Seabra na interconexão de todas as coisas, permeia todas as estratégias e operações de negócios da Natura até os dias atuais.<sup>4</sup>

Consideremos, por exemplo, a estratégia de distribuição da Natura. Operando inicialmente em uma pequena vitrine de uma loja em São Paulo, a empresa desenvolveu, em meados dos anos 1970, um modelo de vendas dire-

tas semelhante ao criado pela Avon, nos Estados Unidos. Mas, para a Natura, as vendas diretas não eram apenas outra opção de distribuição. Em vez disso, conforme observa Álvares, as vendas diretas “nasceram da compreensão de que os relacionamentos são uma das coisas mais fortes e valiosas que existem”. O exército de consultoras de vendas da Natura criou fortes laços com os clientes, e a empresa, por sua vez, formou laços profundos e significativos com as consultoras, estimulando-as como sua força de vendas. Em 2019, cerca de 1,8 milhão de consultoras vendiam produtos da Natura no país (assim como centenas de lojas da empresa e lojas franqueadas, além dos canais online).<sup>5</sup>

A Natura não jogou essas consultoras no mercado simplesmente e lhes pediu que vendessem. Reconhecendo que as consultoras, em sua maioria, vinham de famílias de baixa e média renda,<sup>6</sup> a empresa lhes ofereceu um extensivo treinamento em negócios e desenvolvimento pessoal. Aliado a uma valiosa experiência profissional, esse treinamento empoderou as consultoras para que se tornassem empreendedoras em suas comunidades e defensoras mais eficazes da empresa.<sup>7</sup> Para muitas delas, a associação com a Natura provou ser transformadora, permitindo que pagassem por suas casas, pela educação dos filhos etc.<sup>8</sup> Dessa forma, as consultoras se tornaram poderosas embaixadoras e defensoras da marca, ajudando a Natura a construir relacionamentos fortes e duradouros com os clientes. Elas também ajudaram a empresa a se tornar mais resiliente. Durante os anos 1980, quando a alta da inflação cercou a economia brasileira e as lojas de departamento fecharam, bem como outras distribuidoras tradicionais de cosméticos, o negócio da Natura explodiu, com um crescimento anual maior do que 40% durante toda a década, graças ao modelo de distribuição por vendas diretas.<sup>9</sup>

Como sugere o nome da empresa de Seabra, a proteção do meio ambiente foi outra expressão importante do propósito fundador da Natura. A empresa começou a focar o desenvolvimento sustentável durante o início dos anos 1980, muito antes de a prática estar na moda. Hoje em dia, esse é um foco que perpassa todo o modelo de operação da Natura. A empresa tem liderança e estrutura organizacional completamente voltadas para a sustentabilidade e publica todos os anos uma demonstração de resultados ambientais, junto a outros documentos financeiros.<sup>10</sup> Em 2011, a Natura lançou o programa Amazônia, visando “promover novos negócios sustentáveis com base em ciência, inovação, redes de produção e empreendedorismo local”.<sup>11</sup> A iniciativa

incluía um centro de inovação na Amazônia, a expansão da produção sustentável e a criação de projetos colaborativos de desenvolvimento sustentável.

A ênfase da Natura na sustentabilidade há muito se estende aos produtos e à estratégia de marca. Em 1983, a empresa se tornou pioneira na adoção de pacotes de refil, reduzindo a pegada de carbono da empresa ao mesmo tempo que permite uma redução nos custos e promove maior lealdade dos clientes. Em 1995, a Natura lançou uma linha de produtos cujo lucro era todo destinado a ajudar os brasileiros a acessar uma educação pública de qualidade. No ano 2000, a empresa lançou a linha de produtos Ekos, que fazia uso de embalagens recicláveis e ingredientes biodiversos. Em 2013, lançou a linha de produtos Sou, cuja cadeia de valor era otimizada para o uso eficaz de recursos e cuja identidade de marca era voltada para a ideia de que o consumo pode ser socialmente consciente, desde que os produtos sejam projetados levando o meio ambiente em consideração. Os produtos da empresa também são completamente cruelty-free e, conforme mencionamos, neutros em carbono.<sup>12</sup> Além disso, o branding da Natura convida abertamente os clientes a participarem do consumo consciente. Em 2019, por exemplo, a empresa adotou o slogan “O mundo é mais bonito com você”, evocando a importância da diversidade, do bem-estar animal e da gestão ambiental.<sup>13</sup>

O modelo de produção da Natura tem sustentado seus amplos esforços para construir comunidades mais fortes e proteger o planeta. Com o abastecimento de ingredientes extraídos naturalmente das comunidades locais, a Natura reinveste o dinheiro nessas comunidades, com o objetivo de deixá-las intactas e torná-las prósperas. Em 2019, a empresa estava trabalhando com mais de 5 mil pequenos produtores na Amazônia, colaborando com modelos de negócios sustentáveis e protegendo cerca de 1,8 milhão de hectares de floresta tropical. Como parte de sua estratégia de produção, a Natura investiu cerca de US\$1,8 bilhão desde 2011 nos empreendimentos amazônicos.<sup>14</sup> A empresa também ajudou a fundar a União para o Biocomércio Ético, organização que busca manter a biodiversidade e conceder uma fatia justa dos benefícios às comunidades locais. Além disso, desde 2010, a empresa gastou mais de US\$370 milhões no estudo de cosméticos derivados de plantas e no estabelecimento da capacidade de produção, criando, nas palavras do cofundador da Natura, Guilherme Leal, “cadeias de valor completamente novas que simplesmente não existiam antes”.<sup>15</sup>

Nas palavras de Keyvan Macedo, gerente de sustentabilidade da empresa, a Natura acredita que “pode usar os desafios sociais e ambientais para criar novas oportunidades de negócios — não apenas negócios, mas negócios sustentáveis”.<sup>16</sup> De maneira incrível, a Natura tem sido neutra em carbono desde 2007 e é apenas a segunda empresa no mundo a desenvolver uma metodologia para monetizar suas emissões de carbono.<sup>17</sup> “Nós medimos o impacto ambiental por toda a cadeia de valor”, explicou Álvares. “Inovamos nosso produto para reduzir emissões e reutilizar materiais. Para tudo aquilo que não conseguimos compensar por completo, usamos créditos de carbono, que também têm um impacto social.”<sup>18</sup> Em um programa de compensação de carbono, por exemplo, foram removidos 3,2 milhões de toneladas de emissões de carbono do meio ambiente ao mesmo tempo que 15 mil famílias eram impactadas, e milhares de empregos, criados. Por seus esforços, a empresa recebeu, das Nações Unidas, os prêmios Champions of the Earth e Global Climate Action Award, dentre muitos outros.

O sucesso comercial da Natura permitiu que ela estendesse suas iniciativas muito além da sustentabilidade e do empoderamento feminino. A empresa tem programas para lidar com outras importantes questões sociais, como acesso à assistência médica e à educação e libertação de vítimas da violência de gênero. Os milhões de consultores de vendas têm um papel fundamental, formando parcerias com as comunidades em causas locais relevantes.<sup>19</sup> “Existe uma série de coisas que fazemos para retribuir”, disse Álvares, “e encontramos formas de monetizar esse impacto social para a sociedade”. De fato, cálculos da empresa mostram que ela gerou para a sociedade R\$31 de valor a cada real investido no Programa Natura Carbono Neutro.<sup>20</sup> Em 2014, a Natura se tornou a primeira empresa de capital aberto a obter a certificação de Empresa B,<sup>21</sup> designação concedida a empresas que “cumprem, de forma verificável, os mais altos padrões de desempenho social e ambiental, transparência pública e responsabilidade legal, visando equilibrar o lucro e o propósito”.<sup>22</sup> Essa foi uma grande conquista para uma empresa do tamanho da Natura.

Atualmente, como nos contou Roberto Marques, presidente e diretor-executivo da Natura &Co, o impacto social total “permeia a forma como a empresa pensa e opera”. Ele conta, ainda, que o impacto social tem sido “uma vantagem competitiva por muitos anos” e que é uma vantagem ainda maior hoje, considerando a preocupação das gerações mais jovens com a sustentabi-

lidade. O propósito e as preocupações sociais da empresa passaram a definir sua marca e sua reputação entre as comunidades, os governos, os consumidores e os investidores. Além disso, ajudou a Natura em seu programa agressivo de expansão global alimentado por aquisições, incluindo Aesop (2016), Body Shop (2017) e Avon (2020). Uma vez que todas essas empresas têm missões ou propósitos consistentes com os da Natura, integrá-las tem sido muito mais fácil para a empresa. A Natura também se tornou um ímã para jovens funcionários e construiu um corpo de liderança forte, que inclui executivos que escolhem a Natura para trabalhar por ser um local com crenças coerentes a um modelo de negócios sustentável.<sup>23</sup>

O modelo operacional da Natura, voltado para um propósito social, beneficiou não só os acionistas, mas também a sociedade e o meio ambiente. Entre maio de 2004 e setembro de 2019, o valor da empresa cresceu aproximadamente quinze vezes, algo entre duas e três vezes a média do índice Brasil 50. A empresa também teve um desempenho melhor do que outras grandes empresas globais do setor de beleza, como L'Oréal, Estée Lauder e Shiseido, enquanto o preço de suas ações aumentou duas vezes mais do que as da Estée Lauder, a segunda empresa com o melhor desempenho nesse setor.<sup>24</sup> Diante de tudo isso, a Natura é um exemplo impressionante de empresa que conseguiu ir além da excelência ao tentar fazer o bem.

Sua empresa provavelmente deu passos importantes para lidar com problemas sociais e ambientais urgentes, mas quão longe você conseguiu transformar suas estratégias centrais, visando não só os lucros, mas impacto social? Conforme relembra Mark Malloch-Brown, presidente da Comissão de Negócios e Desenvolvimento Sustentável, “existe... uma enorme diferença entre aqueles que tentam fazer da sustentabilidade parte da estratégia central de seu negócio e aqueles que a veem como algo ‘adicional’”.<sup>25</sup> Empresas de ponta compreendem a diferença e estão remodelando suas estratégias e operações para buscar objetivos sociais e ambientais sem sacrificar os lucros. Elas não estão apenas se tornando mais sustentáveis do ponto de vista ambiental, mais responsivas a governos e comunidades locais e mais solidárias com relação a seus funcionários e fornecedores. Assim como a Natura, estão fomentando esses esforços para possibilitar novos instrumentos de vantagem e um crescimento lucrativo em longo prazo.



As estratégias precisas variam. Nossa análise de empresas de alto desempenho e socialmente responsáveis descobriu três caminhos estratégicos distintos que elas têm usado para beneficiar a sociedade como um todo e entregar benefícios sustentáveis aos acionistas. Cada caminho socialmente responsável permite às empresas ganhar uma vantagem comercial, como uma chance de alcançar um novo mercado e novos segmentos de clientes, o estímulo da inovação dos funcionários e a criação de relacionamentos mais produtivos e colaborativos com governos e comunidades locais. Vamos examinar esses diferentes caminhos que combinam o TSI e o RTA, focando três empresas ao redor do mundo. Mas, primeiro, vamos entender um pouco melhor por que o impacto social se tornou uma estratégia tão fundamental para empresas globais.

### **A Investida por um Impacto Social Total (TSI)**

Durante o final do século XX, a maioria das empresas globais sentia a obrigação de servir um mestre — os investidores — em detrimento de todos os outros. O jogo, conforme elas pensavam, era maximizar o retorno aos acionistas, e as soluções para o aquecimento global, a pobreza, a escassez hídrica e os outros problemas sociais de longo prazo ficavam a cargo dos governos e das organizações não governamentais (ONGs).

O economista Milton Friedman justificou essa visão escrevendo: “Os negócios têm uma, e apenas uma, responsabilidade social — usar seus recursos e participar de atividades visando aumentar seus lucros.”<sup>26</sup> Nessa mesma linha de raciocínio, muitas empresas repassavam uma porção dos lucros para financiar iniciativas de RSC — ação beneficente que fazia os líderes se sentirem bem e que certamente era boa para a reputação da marca. No entanto, conforme observou um CEO, a RSC sempre foi vista como “o ‘primo pobre’ do mundo corporativo”, mesmo com a crescente necessidade de lidar com questões ambientais, sociais e de governança corporativa (ASG).<sup>27</sup>

Atualmente, empresas e líderes sabem que não podem mais adotar uma postura passiva ao tratar de questões sociais e ambientais. Problemas como mudança climática, desigualdade e pandemias estão piorando, exigindo uma ação além do que os governos podem administrar e alimentando as demandas públicas para que negócios assumam sua responsabilidade e demonstrem liderança. Como Roberto Marques nos disse: “Se o mundo morrer, não teremos um negócio.”<sup>28</sup>

Os stakeholders também têm mais poder do que nunca para responsabilizar empresas e fazê-las agir. Com a democratização da mídia, o público goza de um acesso sem precedentes a informações imediatas e confiáveis sobre empresas, suas operações e seus impactos. Padrões, métricas e dados relacionados às questões de ASG estão se tornando mais abundantes e confiáveis. Em 2018, 86% das empresas no índice S&P 500 incluíam dados sobre desempenho sustentável em seus relatórios anuais.<sup>29</sup> Relatórios sobre o desempenho de políticas ASG mostram que a pauta tem se tornado um setor por si só, estimado em um valor de mais de US\$400 milhões em 2020.<sup>30</sup> Ainda mais informações sobre as empresas estarão disponíveis no futuro. Em 2018, investidores representando US\$5 trilhões em ativos solicitaram ao governo dos Estados Unidos que passasse a exigir de empresas públicas a divulgação de medidas-padrão de políticas ASG relevantes para os negócios.<sup>31</sup> Naquele mesmo ano, órgãos reguladores chineses anunciaram que, em 2020, empresas listadas no país também precisariam divulgar dados sobre o desempenho de políticas ASG.<sup>32</sup>

Em nossa era de transparência e de crescentes crises globais, os consumidores não buscam simplesmente um produto, um serviço ou uma experiência satisfatória das empresas que eles consomem. As pessoas esperam que as empresas minimizem seus impactos negativos na sociedade e no meio ambiente e que contribuam com soluções para problemas importantes. Uma pesquisa mostrou que uma grande maioria de consumidores ao redor do mundo toma decisões de compra com base em considerações sociais ou ambientais.<sup>33</sup> A política tem seu papel, uma vez que os consumidores estão cada vez mais polarizados e ansiosos para se expressarem por meio de suas escolhas de compra. Uma pesquisa de opinião descobriu que quase um terço dos consumidores da geração Z em todo o mundo se recusou a negociar com uma marca vista como insustentável, enquanto nos Estados Unidos mais de 90% dos millennials abandonariam marcas que não defendessem causas e buscariam uma que o fizesse.<sup>34</sup> Mais de três quartos dos norte-americanos indicaram que expressariam descontentamento com uma marca cuja postura estivesse em desacordo com suas crenças por meio do boicote à marca.<sup>35</sup>

Essas mudanças se traduzem em resultados comerciais reais. Quando Indra Nooyi assumiu o cargo de CEO da PepsiCo em 2006, a empresa e seus colegas estavam enfrentando as preocupações dos consumidores sobre os efeitos das bebidas carbonatadas para a saúde, demandas crescentes por um “imposto

sobre refrigerantes” por parte dos ativistas e questões sobre a sustentabilidade de seus processos de produção (incluindo o uso de água). Determinada a reinventar a empresa e a entregar benefícios positivos a todos os stakeholders, em 2006, Nooyi apresentou uma nova visão para a empresa, chamada de Performance com Propósito (PwP), que integrava sustentabilidade e propósito social nas operações centrais da empresa. Como Nooyi comentou, a estratégia refletia um reconhecimento de que “nosso sucesso — e o sucesso das comunidades do mundo — estão todos conectados”.<sup>36</sup>

Para trazer a PwP à vida, a empresa buscou uma estratégia de entregar um alto desempenho para todos os stakeholders por meio do foco em três pilares: “Aprimorar os produtos que vendemos, operar com responsabilidade para proteger o planeta e empoderar as pessoas ao redor do mundo.”<sup>37</sup> A PepsiCo tornou seus produtos existentes mais saudáveis (eliminando açúcares em excesso, gorduras saturadas e sódio, ao mesmo tempo que retirava por completo a gordura trans) e construiu um portfólio de produtos saudáveis. Ela contratou seu primeiro diretor científico para ajudá-la a focar o aprimoramento dos produtos atuais e direcionar os investimentos em novos produtos. Para operar de forma mais responsável, a empresa lançou um programa de agricultura sustentável (SFP, na sigla em inglês), desenvolvido para tornar o cultivo mais produtivo e lucrativo para os produtores, reduzir o impacto da agricultura no planeta e apoiar os direitos dos trabalhadores agrícolas. Para empoderar os funcionários, a empresa fundou a PepsiCo University, com cursos online que os ajudam a desenvolver habilidades, e colocou um foco maior na garantia da diversidade de sua força de trabalho.<sup>38</sup>

Esses esforços trouxeram enormes benefícios para todos os stakeholders, incluindo os acionistas. Em 2016, produtos com os rótulos “bom para você” e “melhor para você” contabilizavam 50% da receita da empresa, enquanto representavam apenas 38% uma década antes.<sup>39</sup> Em 2018, a PepsiCo obteve metade de seu cultivo diretamente dos produtores agrícolas no SFP e, em 2016, seu uso de água em operações tradicionais se tornou 25% mais eficiente.<sup>40</sup> A empresa também aumentou muito a diversidade de sua força de trabalho, com mulheres em 40% das posições de gerência global em 2018.<sup>41</sup> Todos esses benefícios sociais vieram acompanhados de um desempenho financeiro igualmente impressionante. Entre 2006 e 2017 (último ano completo de Nooyi como CEO), o RTA da PepsiCo era quase o dobro daquele no S&P 500.<sup>42</sup> Desde que assumiu

o lugar de Nooyi em 2018, o novo CEO da PepsiCo, Ramon Laguarta, tem trabalhado em cima dessa estratégia, elevando ainda mais uma pauta de sustentabilidade ao articular sua visão de “Vencer com Propósito”.<sup>43</sup>

Governos e comunidades locais também esperam mais de empresas em troca do direito de operação. Reconhecendo que órgãos governamentais não são capazes de construir um futuro sustentável sozinhos, líderes eleitos, funcionários públicos e ativistas estão se voltando aos negócios para preencher a lacuna. “Os governos devem liderar com passos decisivos”, disse o ex-secretário-geral das Nações Unidas, Ban Ki-moon. “Ao mesmo tempo, os negócios podem fornecer soluções essenciais capazes de colocar o mundo em um caminho mais sustentável.”<sup>44</sup> Governos em mercados emergentes, como a Índia e a China, têm, há muito, administrado economias mais reguladas com base, em parte, na crença de que os negócios devem operar em favor da sociedade. (A Índia, por exemplo, foi o primeiro país a exigir que as empresas investissem em RSC.)<sup>45</sup> Empreendimentos que buscam crescer nesses e em outros mercados precisarão responder às preocupações e às exigências dos governos locais, demonstrando comprometimento com o impacto positivo na sociedade. Fazer isso torna esses empreendimentos mais resilientes, especialmente se operam em setores como mineração, petróleo e gás e farmacêuticos, que são regulados de maneira rígida ou são, de outro modo, suscetíveis à forte pressão governamental ou comunitária.

Funcionários e investidores também esperam mais das empresas. Os grandes talentos estão pendendo para empresas que compartilham sua ânsia em fazer a diferença. Em uma pesquisa de opinião, 92% dos funcionários iniciantes no mercado de trabalho e estudantes apontaram desejo por trabalhar para uma empresa com consciência ambiental.<sup>46</sup> Do mesmo modo, investidores pedem mais estratégias sustentáveis às empresas. Uma pesquisa de opinião descobriu que 80% dos investidores tomam decisões com base em princípios antes de decidir para onde canalizar o capital.<sup>47</sup>

Existem evidências cada vez maiores de que as empresas que buscam estratégias de negócios sustentáveis apresentam melhores retornos. Os fundos de empresas sustentáveis são menos voláteis do que aqueles das empresas tradicionais, com 20% menos de desvio negativo do valor de mercado.<sup>48</sup> Um estudo abrangendo o período 2009–2018 descobriu que o comprometimento de

uma empresa com o impacto social parecia estar correlacionado a uma maior valorização, redução da volatilidade e melhores retornos.<sup>49</sup> Além disso, outra análise descobriu que, em 80% dos casos, uma abordagem centrada em atender a mais de um stakeholder impulsionou o preço das ações das empresas.<sup>50</sup> Graças às exigências dos investidores, a busca por um propósito social mais amplo está ajudando cada vez mais as empresas a conseguirem acesso a capital. Nos últimos anos, os CEOs de muitas empresas de investimento líderes do segmento expressaram intenção de buscar estratégias de investimento sustentáveis. A pressão por parte dos investidores está prestes a ficar ainda mais intensa. “Com o tempo”, escreveu o CEO da BlackRock, Larry Fink, em sua carta aos CEOs em 2020, que acabou sendo muito lida, “empresas e países que não responderem aos stakeholders e não tratarem dos riscos de sustentabilidade encontrarão um ceticismo crescente dos mercados e, por sua vez, um maior custo de capital. Empresas e países que priorizarem a transparência e demonstrarem capacidade de responder a esses stakeholders, por outro lado, atrairão investimentos de forma mais eficaz, incluindo um capital de maior qualidade e mais paciente”.<sup>51</sup>

Nossos colegas do BCG estimam que, em 2023, US\$45 trilhões estarão circulando em ativos socialmente responsáveis.<sup>52</sup> As maiores empresas de private equity criaram fundos direcionados relacionados à sustentabilidade e ao impacto social, incluindo o Global Impact Fund, da KKR; o Rise Fund, da TPG; e o Double Impact Fund, da Bain Capital. Outras empresas estão revelando novos fundos de investimentos com políticas ASG, adicionando uma dimensão de ASG a fundos já existentes (ao se recusarem em investir em empresas que não seguem os padrões exigidos e ao se tornarem investidores mais ativos) e aconselhando clientes sobre como integrar políticas ASG em seus portfólios mais amplos.

### **Três Caminhos para Oferecer TSI e RTA**

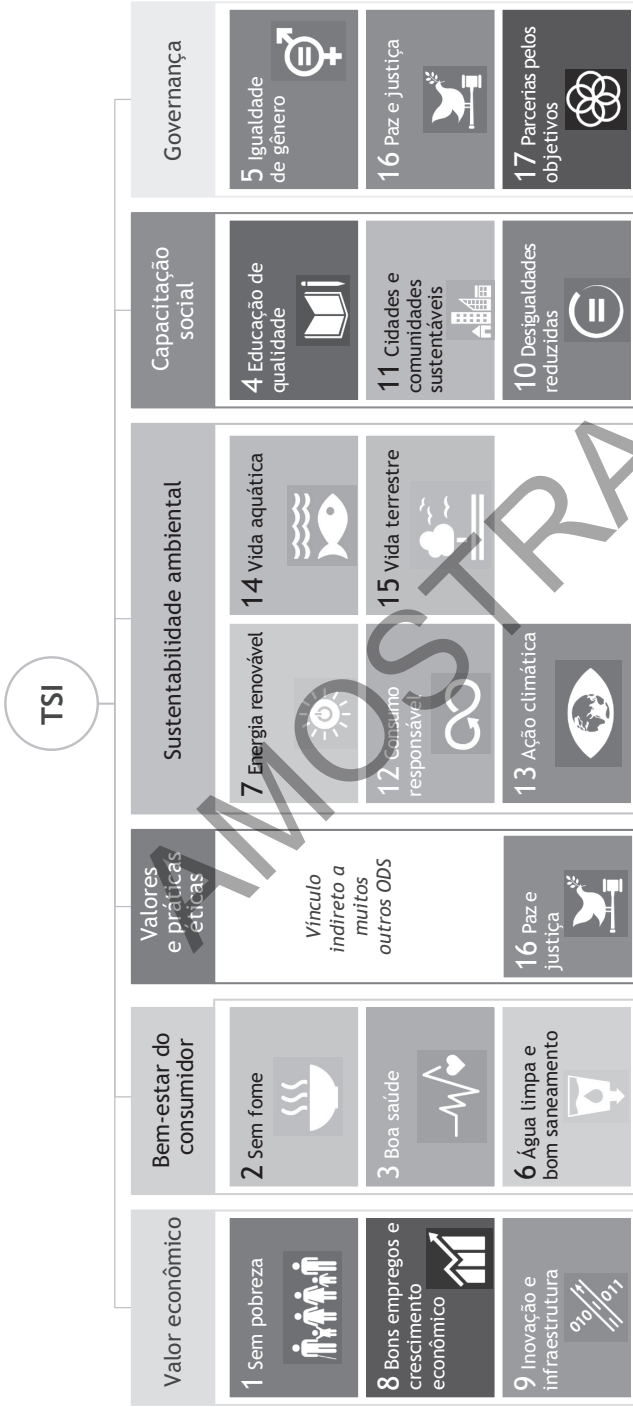
Empresas de ponta que implementam o TSI como estratégia agora não só perguntam como cada decisão, ativo ou processo empresarial ajudará a gerar lucros, mas também como cada uma dessas coisas beneficiará comunidades e a sociedade de modo geral. E, ainda assim, a entrega de um impacto social pode permanecer desconectada das operações centrais, a menos que os líderes compreendam essa entrega de forma holística, relacionando e rastreando seus

efeitos sobre as operações e o desempenho do empreendimento, assim como os líderes fazem para maximizar o RTA. Reconhecendo isso, nossos colegas do BCG conceberam o TSI como um conjunto cuidadosamente construído e em constante evolução de estratégias e métricas relacionadas em seis principais áreas: (1) valor econômico; (2) bem-estar do consumidor; (3) valores e princípios éticos; (4) sustentabilidade ambiental; (5) capacitação social; e (6) governança. Conforme mostra a Figura 1, essas seis áreas mapeiam os principais objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas. As estratégias e métricas para essas seis áreas variarão com base no setor da empresa e na área de impacto em questão. Como nossos colegas do BCG apontaram, será mais fácil, para algumas empresas, mensurar o TSI em algumas áreas do que em outras.<sup>53</sup>

Usado em conjunto ao RTA na formulação de estratégias corporativas, o TSI captura a soma total de efeitos que as operações e ofertas causam no mundo externo. Para conectar as estratégias de RTA ao TSI, os líderes devem pensar sobre cada uma das seis áreas, para determinar como mensurar de forma mais precisa os benefícios e danos operacionais que suas empresas causam na sociedade e no meio ambiente. Em seguida, devem localizar os principais desafios que ameaçam a existência e o crescimento de suas empresas, conectá-los às principais competências e ofertas delas e identificar os impactos tangíveis e intangíveis da estratégia dessas empresas. Os líderes também devem aplicar uma lente de TSI ao tomar decisões sobre estratégia, operações e alocação de recursos, buscando maximizar o impacto social positivo líquido da empresa em todas as seis dimensões. Conforme os líderes chegam até essas estratégias de TSI, eles podem tirar delas um propósito ou uma razão importante sobre a qual toda a organização pode se reunir — não só uma declaração de missão, mas uma razão animadora para existir. “A forma mais poderosa — e mais desafiadora — de melhorar o TSI é alavancar o negócio central, uma abordagem que rende iniciativas escalonáveis e sustentáveis”, observaram nossos colegas do BCG. “Se for bem executada, essa abordagem melhora o RTA em longo prazo, reduzindo o risco de eventos negativos e abrindo novas oportunidades.”<sup>54</sup>

Os modelos específicos adotados pelas empresas por meio de uma avaliação do TSI variarão muito de setor para setor e, também, dentro de cada um deles. No entanto, nossa pesquisa revelou três caminhos distintos que as prin-

As seis dimensões do impacto social total para os ODS da ONU<sup>1</sup>



1. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável  
 Fonte: Desenvolvimento sustentável das Nações Unidas, análise do BCG  
 Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Figura 1. Mapeando as seis dimensões do TSI para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

principais empresas socialmente responsáveis estão seguindo, seja de maneira isolada, seja em conjunto, para entregar impacto social líquido ao mesmo tempo que conquistam valor ao acionista e crescimento incríveis. Esses caminhos não são os únicos que darão às empresas uma vantagem empresarial importante na busca pelo TSI, mas estão entre as abordagens mais eficazes e promissoras encontradas em nossa pesquisa. Vamos olhar cada um deles.

### *Caminho #1: Construir Novos Modelos de Negócios que Tornam Produtos e Serviços Inovadores Mais Acessíveis*

Empresas podem melhorar de forma drástica o bem-estar de comunidades locais ou encorajar esforços de sustentabilidade ambiental ao empreender meios de tornar seus produtos e serviços mais acessíveis a clientes que, de outra forma, não teriam acesso a eles, e também ao usar suas inovações para apoiar indivíduos e comunidades marginalizados.

Um grande exemplo nessa questão é a Mastercard. Desde sua oferta pública inicial, em 2006, a empresa assumiu um compromisso significativo de entregar benefícios sociais. Desde que se tornou CEO, em 2010, Ajay Singh Banga intensificou e escalonou esses esforços. Como uma questão de princípios, Banga acreditava que líderes precisavam abandonar sua fixação estreita nos acionistas em favor de uma consciência sistêmica. “Os negócios são parte de um ecossistema global”, observou ele. “E ecossistemas, por definição, demandam equilíbrio e diversidade. Eles também demandam um ponto de vista maior do que o seu próprio e que vá além do futuro imediato. Eles demandam uma compreensão de que somos mais fortes como um todo conectado do que como agentes individuais.”<sup>55</sup> É vital que esses esforços sejam comercialmente sustentáveis e escalonáveis e, na Mastercard, existe uma preocupação para que os negócios “vão bem fazendo o bem”.

Banga e outros líderes desejavam ver a Mastercard usar seus negócios centrais para promover e se beneficiar do impacto social, e não simplesmente entregá-lo de maneira periférica por meio de iniciativas filantrópicas. O caminho encontrado para fazer isso foi por meio da expansão da presença da Mastercard nos países em desenvolvimento. Conforme visto pelos líderes, a empresa tinha uma oportunidade de ajudar populações malservidas a ga-



nharem acesso a serviços financeiros e a soluções digitais para a geração de riqueza, a construção de economias locais e a conexão digital a ecossistemas e mercados. Com o tempo, esses segmentos sociais marginalizados poderão criar novos clientes para a Mastercard, alimentando o crescimento da empresa. “Nosso negócio central é a construção de infraestrutura digital para dar às pessoas acesso a negócios e comércios”, disse Tara Nathan, vice-presidente-executiva dos setores humanitários e de desenvolvimento. “Agora perguntamos como podemos levar essas mesmas competências centrais até os segmentos e as populações marginalizados.”<sup>56</sup>

A nova estratégia de TSI da empresa continha uma lógica empresarial ainda mais forte. As fintechs explodiram durante os anos 2010, e suas soluções para pagamentos móveis ameaçavam a disrupção de empresas de cartão de crédito tradicionais.<sup>57</sup> Além disso, a Mastercard estava se tornando cada vez mais consciente dos benefícios econômicos e sociais de criar economias cashless e inclusivas. Como resposta a essas realidades, a empresa buscava não só desenvolver soluções de pagamento digital de última tecnologia, mas apresentar e vender essas soluções de forma ativa em novos mercados, sobretudo nos países em desenvolvimento. Bancos geralmente são escassos nesses mercados, deixando os consumidores sem acesso a serviços financeiros e de fora da economia digital. Assim como seus concorrentes, a Mastercard acreditava que esses consumidores pulariam por completo os produtos e serviços financeiros tradicionais e adotariam diretamente as soluções digitais. A empresa inovou ao oferecer essas soluções digitais, realizando parcerias com governos e ONGs para ganhar acesso a novos pools de consumidores à medida que surgiam. Isso permitiria que a empresa construísse um reconhecimento de marca e um relacionamento de confiança com essas comunidades malservidas, obtendo uma vantagem sobre os concorrentes e um benefício significativo para essas pessoas.

Anteriormente, a Mastercard lançou a Fundação Mastercard, uma organização independente criada com uma transferência de ações em 2006, na esperança de servir como “uma força para o bem” e com foco especial em projetos na África.<sup>58</sup> Para realizar a nova estratégia de TSI traçada sob a liderança de Banga, a Mastercard foi além e criou a divisão Mastercard Crescimento Estratégico, como um veículo para impulsionar esforços com impactos sociais comercialmente sustentáveis, construído ao redor de iniciativas inclusi-

vas de crescimento, novos modelos de negócios e parcerias inovadoras. Essa divisão abrange uma gama de unidades de negócios em diversas áreas, como engajamento governamental, programas humanitários e de desenvolvimento, plataformas de doações e parcerias empresariais. Como parte desses esforços, em 2018, a Mastercard estabeleceu o Center for Inclusive Growth, ou Centro para o Crescimento Inclusivo, com o objetivo de supervisionar a sustentabilidade corporativa, dados para o bem e atividades filantrópicas corporativas da empresa. Em seguida, a empresa repassou US\$500 milhões para o centro (com os primeiros US\$100 milhões concedidos em 2018). Como nos disse Tara Nathan, a ênfase não era mais assinar um cheque, como no passado. “Começamos a ouvir mais ideias sobre a criação de apps para smartphones ou tecnologias de pagamento — e isso chamou nossa atenção... Ficou evidente que poderíamos ajudar a construir a solução certa para o contexto e o resultado desejados.”<sup>59</sup>

Além disso, a Mastercard tem buscado embutir a inovação sustentável em seus principais negócios, em vez de relegar essas tarefas a um empreendimento filantrópico desconectado do negócio principal. Por exemplo, a empresa se comprometeu a “conectar 500 milhões de indivíduos com serviços financeiros” e a cortar suas emissões de gases de efeito estufa em um quinto até 2025.<sup>60</sup> Os líderes apoiaram esses objetivos de impacto social, permitindo às equipes de toda a empresa experimentarem com novos mercados, tecnologias emergentes e indicadores-chave de desempenho (KPI, na sigla em inglês) alternativos, sabendo muito bem que a empresa pode não ver um retorno sobre o investimento de forma imediata.

Em Uganda, a empresa realizou uma parceria com o Ministério da Educação e o Unicef para lançar uma plataforma para dispositivos móveis chamada Kupaa. A plataforma permitiu que mais de 100 mil pais e responsáveis fizessem pagamentos seguros de mensalidade escolar de forma remota e em pequenas quantias, em vez do pagamento único tradicionalmente exigido. Além de tornar mais economicamente possível para as crianças frequentarem a escola, a plataforma permite que as escolas administrem pagamentos de forma eficiente e rastreiem a assiduidade dos professores e outros indicadores de desempenho, dando aos governos mais dados para serem utilizados durante a tomada de decisões.<sup>61</sup>

No Leste da África, a Mastercard realizou uma parceria com a Fundação Bill e Melinda Gates para estabelecer o Mastercard Lab for Financial Inclusion, ou Laboratório Mastercard para a Inclusão Financeira, com foco na criação, no teste e no escalonamento de novos produtos que apoiem comunidades marginalizadas. Uma de suas inovações foi uma plataforma chamada Mastercard Farmers Network, ou Rede de Agricultores Mastercard, que conecta pequenos agricultores a compradores. Acessado por meio de smartphones, o app permite que agricultores tenham maior acesso a informações do mercado, empoderando-os ao lhes permitir negociar e vender seu produto. Ao usar a plataforma, os agricultores também podem construir um histórico financeiro digital, o que os ajudará a garantir um financiamento no futuro e a participar da economia formal. Os agricultores podem acessar a plataforma gratuitamente, e a Mastercard torna esse negócio comercialmente viável ao cobrar outros agentes do ecossistema agrícola que se beneficiam do maior conhecimento e da conexão entre pequenos agricultores.<sup>62</sup>

Alguns dos outros projetos inovadores dos últimos anos são uma plataforma de tecnologia que ajudou a Agência de Seguridade Social da África do Sul a realizar o pagamento para famílias de baixa renda e uma plataforma que permitiu a uma rede de ONGs distribuir auxílios para populações necessitadas em áreas remotas que não continham infraestrutura convencional.<sup>63</sup> Desde o começo de 2020, a empresa alcançou o objetivo de levar mais de 500 milhões de indivíduos financeiramente excluídos à economia digital. Agora, a Mastercard está indo *além* — com o objetivo de ampliar a inclusão financeira para 1 bilhão de pessoas até 2025 e permitir que micro e pequenos negócios se conectem à economia digital.<sup>64</sup>

Os esforços da Mastercard para ajudar milhões de consumidores a alcançarem serviços financeiros aprimoraram o desempenho do negócio central da empresa, permitindo que ela entre em novos mercados grandes e de alto crescimento e que receba insights preciosos sobre como melhor servir grupos emergentes de consumidores. Além disso, também ajudaram a companhia a construir novas parcerias com governos e ONGs em diversos setores privados, ao mesmo tempo que aprimorava sua reputação e o reconhecimento de sua marca. Eis um benefício adicional: os novos mercados adentrados pela Mastercard geralmente são anticíclicos, concedendo à empresa maior resiliência diante de alguma desaceleração econômica em outra parte do mundo. Com a melho-

ra na reputação da Mastercard, os grandes talentos começaram a fazer fila nas portas da empresa, energizados pelo propósito social dela (Nathan estima que cerca de 60% a 70% de suas novas contratações escolheram a empresa por seu impacto social).<sup>65</sup> Em um estudo do Great Place to Work realizado em 2019, 93% dos funcionários da Mastercard concordaram com a declaração “sinto-me bem em relação a como contribuímos para a comunidade”, e a mesma porcentagem concordou com a declaração “orgulho-me de dizer aos outros que trabalho aqui”.<sup>66</sup> Os acionistas têm se beneficiado bastante. Entre 2010 e 2019, o retorno médio total aos acionistas da Mastercard aumentou em 37% ao ano, muito acima da concorrência, que só entregou um crescimento médio anual de 14%, e do S&P 500 (com um crescimento de 9%).<sup>67</sup> Em 2019, a *Fortune* colocou Banga na lista dos dez maiores empresários do ano, observando que “a Mastercard emergiu como modelo de como empresas tradicionais em serviços financeiros podem adotar e se adaptar a um ambiente de rápida evolução”.<sup>68</sup>

A estratégia de TSI da Mastercard, voltada para o público externo e entregue por meio de operações e equipes centrais, montou o palco para o crescimento mediante o avanço em mercados e segmentos futuros, mesmo ao causar fortes impactos em segmentos da sociedade que não tinham acesso a serviços bancários. Mas a estratégia requer paciência e apoio da liderança sênior, em especial o reconhecimento de que iniciativas sustentáveis podem exigir mais tempo para amadurecer e demonstrar benefícios do que os negócios tradicionais exigiriam. Como Tara Nathan nos disse: “É preciso ter coragem e resiliência para apoiar essas iniciativas em longo prazo. Isso é muito difícil para empresas com ganhos trimestrais. É preciso entender o ROI sendo feito. O ROI existe; é preciso estar disposto a enxergá-lo.”<sup>69</sup>

### *Caminho #2: Embutir Necessidades Sociais em Processos e Funções Internas para Entregar Impacto*

Algumas empresas estão embutindo de maneira ativa o impacto social em funções internas importantes. Por exemplo, certas empresas buscam ativamente desafios sociais como parte do processo de inovação e desenvolvem novos produtos que ajudem a resolvê-los.

Pense na Omron, a empresa japonesa de produção industrial. Assim como a Natura, a Omron foi concebida com um propósito social em mente além do lucro. Seu fundador, Kazuma Tateishi, comentou: “Uma empresa não deve apenas buscar o lucro... Ela tem a obrigação de servir a sociedade.”<sup>70</sup> Atualmente, a liderança da empresa considera a sociedade como consumidora primária da marca, e as questões sociais são os motivadores primários de receita e inovação. Essa filosofia se consagrou em um dos principais valores da empresa — “inovação movida por necessidades sociais” — e na missão da empresa, “melhorar vidas e contribuir para uma sociedade melhor”.<sup>71</sup>

Essas declarações inspiradoras não são meramente decorativas para a Omron. Como nos disseram seus líderes, o impacto social influenciou drasticamente seus processos internos de inovação em toda a hierarquia da empresa. Os líderes discutem o impacto social em todas as reuniões estratégicas no contexto de crescimento e desenvolvimento de novos negócios. E a Omron definiu, em especial, quatro áreas de impacto social em que a empresa pode gerar inovações: automação industrial, assistência médica, sistemas sociais e componentes mecânicos. Em cada um desses domínios, as equipes de produto e inovação buscam no mercado por necessidades dos clientes e desafios sociais subjacentes. Ao usar um método com base em uma consciência das conexões entre ciência, tecnologia e sociedade, a empresa peneira os desafios sociais encontrados, identificando os mais relevantes com os quais a Omron pode lidar por meio de suas competências técnicas. Além disso, nos processos de contratação, a empresa busca talentos diversos, que estejam de acordo com sua missão social e tenham as habilidades necessárias para ajudá-la a identificar e resolver esses desafios sociais.

Para auxiliar a sociedade japonesa a se adaptar a uma população idosa, por exemplo, a Omron foi pioneira no primeiro sistema de portão de bilheteria automatizado para estações ferroviárias.<sup>72</sup> Um sistema como esse facilitou a viagem para pessoas mais velhas e minimizou o trabalho dentro das estações, funções cada vez menos procuradas por profissionais. O sistema também aliviou as multidões nos horários de pico, o que era uma preocupação no Japão. Mais recentemente, o sistema foi adaptado para ajudar os pais a localizar os filhos que fazem uso de transportes públicos.<sup>73</sup> A Omron tem um vasto histórico na entrega de inovações como essa, inspiradas pela sociedade. O desenvolvimento de várias dimensões da estação de trem automatizada ocorreu

ao longo de décadas. Outras inovações da empresa são um sinal de trânsito automatizado (construído nos anos 1960 para manter as ruas mais seguras e menos congestionadas) e um sistema de monitoramento de pressão sanguínea domiciliar (criado nos anos 1970 para ajudar os pacientes a passarem mais tempo fora dos hospitais).<sup>74</sup>

A abordagem interna da Omron para a realização de seu propósito conferiu ganhos importantes de reputação à empresa. Em 2019, ela estava na trigésima posição na lista das melhores marcas japonesas; no ano anterior, ocupava a trigésima nona posição. Além disso, a empresa foi escolhida para o Health & Productivity Stock Selection de 2019, uma honra que marcou sua entrada bem-sucedida nesse mercado. Entre 2009 e 2019, a empresa também trouxe retornos que eram o dobro do índice Nikkei 225. Ainda assim, com seu desempenho financeiro atrás dos grandes concorrentes internacionais, os líderes da empresa estão, no momento em que este livro é escrito, focando a boa conversão de seu forte desempenho de TSI em maiores retornos aos acionistas.

### *Caminho #3: Realizar Parcerias com Governos, Visando Criar Maiores Oportunidades Econômicas para as Comunidades Locais*

Grandes empresas, especialmente aquelas que operam em setores com regulamentações rígidas e em mercados emergentes, há muito tempo buscam fortes programas RSC. Elas construíram escolas e hospitais, administraram programas de nutrição e ajudaram nos tempos de crise. Atualmente, os stakeholders e as comunidades locais estão, com todo o direito, exigindo cada vez mais, e as empresas de ponta estão se movimentando para responder a isso. Trazendo competências financeiras e administrativas extensivas, essas empresas estão se aliando a comunidades, governos, ONGs, instituições acadêmicas e outros stakeholders para gerar um desenvolvimento econômico nas comunidades locais.

A gigante mundial da mineração, Anglo American plc, adotou essa estratégia nos últimos anos. Nas décadas recentes, a empresa trabalhou lado a lado com governos na África do Sul (onde esteve presente por mais de um século), para definir seu contrato social e suas contribuições às comunidades locais. No entanto, assim como todas as empresas mundiais de mineração, a Anglo American foi solicitada a fazer mais — pedidos que vieram de comunidades

locais, ativistas ambientalistas, governos e investidores. Os stakeholders desejavam que a empresa fosse além da produtividade e da resiliência financeira, entregando valor em áreas como sustentabilidade e mudança climática. A Anglo American percebeu que precisava agir de forma proativa para sustentar sua licença de operação e seu crescimento em longo prazo.

Em vez de assumir a defensiva ou apenas aplicar algumas melhorias em sua estratégia de RSC, a Anglo American escolheu se reimaginar de forma radical. Assumindo uma visão voltada para o TSI, a empresa adotou um modelo de negócios focado em servir comunidades locais por meio de parcerias, da mesma forma como faria com governos, órgãos reguladores e outros stakeholders externos fundamentais. A estratégia era voltada não apenas para entregar benefícios sociais, mas também para conquistar uma vantagem de negócios. Em 2018, a empresa adotou um novo propósito corporativo: “Reimaginar a mineração para melhorar a vida das pessoas.” Para alcançar tal propósito, ela adotou um programa de mineração sustentável, que incluía elementos sociais, tecnológicos e sustentáveis inovadores, ou, como costuma chamar, Future Smart Mining.

Essa estratégia é composta de duas partes. Primeiro, com a implantação de novas tecnologias, a empresa busca reduzir o impacto ambiental causado pela extração de recursos naturais. Segundo, ela deseja construir comunidades prósperas ao interagir com elas de diferentes formas, mais notavelmente pela criação de maiores oportunidades econômicas independentes de suas atividades mineradoras centrais. Para este fim, a empresa tem colaborado com governos, representantes de comunidades, instituições acadêmicas, grupos religiosos, negócios, ONGs e acadêmicos, a fim identificar oportunidades de desenvolvimento econômico e planejar um crescimento regional futuro que não dependa das operações mineradoras tradicionais da empresa. Quando a Anglo American realiza investimentos locais como parte de suas obrigações, ela o faz com uma compreensão holística das necessidades de desenvolvimento da comunidade. Ao construir uma estrada para uma de suas instalações, por exemplo, a empresa pode ampliar o projeto para oferecer oportunidades de ecoturismo. Ou pode olhar para as oportunidades no uso de terras com base na análise de dados espaciais, para compreender melhor quais atividades agrícolas farão uma área local florescer. Em vez de criar gado, por exemplo, a terra pode ser utilizada para um cultivo a ser usado na produção do biodiesel,

combustível que, mais tarde, pode ser comprado e utilizado pela mina, dentre outros usos.

A Anglo American também está investindo em aprimoramento das habilidades da força de trabalho local para que os trabalhadores acompanhem o ritmo das novas tecnologias, além de investir na educação dos jovens para que tenham as habilidades necessárias no futuro. Embora a Anglo American também se beneficie de uma força de trabalho de maior competência, o treinamento profissional vai além das necessidades da cadeia de suprimentos. Por meio de suas ações, a empresa busca construir uma comunidade local forte e próspera por si só.<sup>75</sup> Relacionado a isso, ela está fomentando um diálogo contínuo sobre comprometer e responsabilidades nos âmbitos locais e nacionais, resolvendo divergências e construindo novos relacionamentos com base na confiança. Como disse Froydis Cameron-Johansson, chefe de relações internacionais e governamentais do grupo: “Uma das coisas que um empreendimento do século XXI precisa fazer é ser parceiro. Isso é muito mais importante do que ditar o próprio ecossistema. O TSI, para a Anglo American, é uma forma de pensar que é parte de nosso DNA e algo que só pode ser feito por meio de parcerias, humildade e conversas.”<sup>76</sup>

Embora seja cedo demais para compreender o impacto total causado pelo FutureSmart Mining, as indicações iniciais são positivas. A empresa percebeu melhorias na segurança, na sustentabilidade e na habilidade de fomentar relacionamentos e parcerias sociais mais diversos. Falando no FutureSmart Mining, o diretor técnico, Tony O’Neill, comentou que os investidores “despertaram para o programa agora. Acho que ele ainda está no início de sua história, mas os investidores já podem ver o que estamos fazendo e a ambição por trás disso. Em última análise, isso resultará em um perfil diferente de investimento ou em mais investidores”.<sup>77</sup> Como sugerido por Froydis Cameron-Johansson, a compreensão do impacto total na tomada de decisões beneficiaria de maneira óbvia a empresa e seus acionistas. “Se você está trabalhando em um ambiente e sua comunidade não está feliz”, diz ela, “muito rapidamente isso se converterá em perdas de produção”. Por outro lado, colaborar para beneficiar toda a comunidade, seja de forma ambiental, seja econômica, traria ganhos para todos. Ao falar da iniciativa de desenvolvimento regional colaborativo da empresa, ela descreveu o potencial da seguinte forma: “Você ganha, eu ganho. Juntos,



ganhamos muito, e a vitória se torna ‘nossa vitória.’”<sup>78</sup> Dadas as incertezas inerentes à opinião pública, a habilidade de criar “nossa vitória” torna a empresa mais resiliente, protegendo-a contra os riscos que podem ser produzidos pela insatisfação pública (e experimentado, também, por empresas de mineração) e fortalecendo a licença de operação da empresa.

### Conselho para Líderes

O imperativo para fazer o bem e entregar TSI não como um esforço de RSC, mas como um imperativo central do negócio, está ganhando força sem precedentes entre líderes e companhias globais. “Estamos observando um impulso em termos do setor privado atuar sobre o clima”, disse o antigo CEO da Unilever, Paul Polman. “Essa corrida para tornar seus modelos de negócios mais robustos e mais adequados para o futuro está definitivamente acontecendo.”<sup>79</sup> Uma pesquisa de opinião da YPO Global Leadership realizada em 2019, com mais de 2.200 CEOs de 110 países, descobriu que quase todos — 93% — apoiaram como o propósito do negócio uma visão voltada para o atendimento a múltiplos stakeholders.<sup>80</sup> Uma pesquisa de opinião da ING Research realizada em 2019 com 300 executivos norte-americanos descobriu que 85% consideravam o impacto social e a sustentabilidade ao elaborar estratégias, diferentemente dos 48% no ano anterior.<sup>81</sup>

Mesmo assim, esses sinais produtivos ainda não se traduziram em ação ampla por parte da maioria das empresas globais. Uma pesquisa de opinião da Global Compact Survey da ONU, realizada em 2017, descobriu que empresas “comunicam de forma pública [seus] compromissos com a responsabilidade corporativa”, mas muitas delas ainda não estabelecem metas claras, não rastreiam o desempenho rumo a essas metas e nem avaliam o verdadeiro impacto de suas operações.<sup>82</sup>

Sua empresa gravou o TSI em suas estratégias e operações de forma completa como deveria? Se a resposta for não, essa é a primeira coisa que deve ser feita — e rápido. A pressão dos stakeholders sobre os negócios, para olhar além do valor aos acionistas, se intensificará nos próximos anos, enquanto observamos o agravamento da crise climática e o aumento de demandas de países e comunidades, ao passo que as gerações mais novas passam a expressar mais seus desejos por um negócio sustentável. Setores inteiros estão enfrentan-

do dificuldades com ameaças cada vez maiores às suas licenças de operação. As empresas big tech são um exemplo: Google, Facebook, Amazon e outras grandes companhias de tecnologia encararam pedidos barulhentos por maior regulamentação governamental nos últimos anos. Como um observador comentou no *Atlantic*, “a repercussão contra as big tech se acelerou a uma velocidade assustadora”.<sup>83</sup> E, ainda assim, certas empresas do setor estão atuando em linha com um mindset evoluído voltado para o TSI, colhendo grandes benefícios. Sob a liderança do CEO Satya Nadella, a Microsoft abraçou a missão de “empoderar cada indivíduo e organização no planeta para que possam fazer mais”.<sup>84</sup> Na mesma linha, a empresa se comprometeu a se tornar negativa em carbono até 2030 e a remover todo o carbono emitido por ela desde sua fundação até 2050.<sup>85</sup> A Microsoft também está realizando parcerias com governos, a fim de resolver uma série de desafios sociais, alavancando os recursos financeiros, as tecnologias e as capacidades de IA da empresa. Graças a essas e outras jogadas movidas pelo propósito da Microsoft, a empresa teve uma considerável sequência de geração de valor nos últimos anos, conforme discutiremos mais adiante.

A lenta implantação de estratégias que entregam TSI e impacto financeiro por parte da maioria das empresas é uma oportunidade para seu negócio, assim como tem sido para as empresas descritas neste capítulo. A execução não será fácil, especialmente caso você opere em um contexto cultural em que uma ética de maximização do valor ao acionista está arraigada de maneira mais acentuada (nos Estados Unidos, por exemplo, essa ética tem raízes mais profundas do que no Japão e em outros contextos asiáticos). Enquanto você pensa em como embeber seu impacto social com novo foco e energia, pense nas questões a seguir:

- A liderança sênior, incluindo o CEO e a equipe executiva, assumiu a responsabilidade pela descoberta, articulação, ativação e incorporação do propósito social na organização de forma profunda?
- Você construiu uma narrativa sobre o TSI capaz de alinhar-se à estratégia geral de negócios da empresa e que os stakeholders, externos e internos (incluindo consumidores, funcionários, fornecedores e a sociedade em geral), acham plausível?
- Como você pode estabelecer parcerias para aumentar o impacto de seus empenhos de TSI?

- Ao operacionalizar estratégias de TSI, o que será feito para manter o equilíbrio e elevar o TSI até o mesmo patamar dos motores de valor tradicionais do negócio? Quais práticas terão que mudar para fomentar um impacto por TSI e a que custo?
- Quais métricas sua empresa pode escolher para carregar o impacto de seu negócio ao mesmo tempo que protege sua reputação?
- Como você alinhará seus incentivos para garantir que todos na empresa sejam recompensados pela entrega de TSI?
- Como sua empresa equilibrará seus compromissos de longo e curto prazos e realizará as inevitáveis compensações?

É importante proceder com cautela, analisando todos os elementos de sua estratégia de negócios com base no TSI, incluindo produtos, cadeias de suprimentos, marketing e engajamento dos funcionários, além de usar o TSI para informar sua relação com governos, órgãos regulatórios e outros stakeholders externos. Com base nisso, foque como alavancar suas competências — financeiras, técnicas e humanas — para alcançar o melhor impacto social positivo possível, uma vez que isso o ajudará a trazer uma vantagem a seu negócio. Interaja de forma apaixonada com seus investidores, clientes e público em geral, por meio do desenvolvimento de um case empresarial atraente, além de uma história autêntica sobre seus esforços de TSI. Explique aos stakeholders, externos e internos, quais escolhas foram feitas e por que, apoiando suas decisões com investimentos e métricas significativas. Finalmente, alinhe a compensação interna com conquistas de objetivos de TSI, garantindo que o novo mindset penetrará em toda a hierarquia e operação da empresa.<sup>86</sup>

O escritor norte-americano do século XIX Henry David Thoreau certa vez observou que “a bondade é o único investimento que nunca fracassa”.<sup>87</sup> Tal máxima é verdade tanto para empresas quanto para indivíduos. O TSI representa uma tremenda oportunidade de negócios — exatamente porque muitas pessoas ainda não dominaram como alcançá-lo. De forma mais ampla, o TSI representa uma chance única de reimaginar o capitalismo para o benefício do mundo, de seu povo, das gerações futuras e, também, dos acionistas. Ao mesmo tempo, essa é apenas uma das fontes por meio das quais grandes empresas globais podem se transformar para o século XXI e ir além da excelência. O modelo tradicional de empreendimento globalizado requer uma revisão

top-down — estratégica, operacional e organizacional. Vamos continuar com nossa análise das estratégias de crescimento que as empresas devem adotar para ganhar nos próximos anos. Quando elas conseguirem uma licença para operar e se posicionarem bem, com uma variedade de stakeholders, a tarefa mais urgente será pensar muito sobre os consumidores, garantindo que as ofertas sejam, de fato, interessantes às necessidades e aos desejos dos clientes. Conforme veremos no próximo capítulo, empresas tradicionais de produtos e ofertas desenvolvidas ao longo do século XX para gerar um crescimento lucrativo em escala estão cada vez mais obsoletas. As empresas de ontem cresceram enviando pacotes imensos de produtos físicos a distâncias variadas e clientes felizes. Os incumbentes prósperos de hoje estão enviando serviços digitais inovadores via streaming para um crescimento lucrativo.

#### Insights Importantes

- Para ir além da excelência, as empresas atuais devem fazer o bem e maximizar o TSI, objetivo que, em longo prazo, permitirá um aumento no retorno aos acionistas.
- Sua empresa provavelmente tomou medidas importantes para lidar com problemas sociais e ambientais, mas quão longe você realmente foi para transformar sua estratégia central a fim de maximizar o impacto social?
- Nossa pesquisa revelou três caminhos pelos quais as empresas de ponta socialmente responsáveis estão se mobilizando, seja de forma única, seja em conjunto, para maximizar seu impacto social líquido enquanto alcança crescimento e valor ao acionista incríveis. Esses caminhos são: (1) expandir o acesso a seus produtos e serviços; (2) deixar as necessidades sociais direcionarem a inovação; e (3) realizar parcerias com governos locais para criar oportunidades econômicas.