

**Obtendo  
crescimento  
sustentável  
por meio da  
responsabilidade  
social  
corporativa**

**Responsabilidade  
social corporativa**



## **IBM Institute for Business Value**

A IBM Global Business Services, por meio do IBM Institute for Business Value, desenvolve visões estratégicas baseadas em fatos para executivos seniores em relação a questões críticas específicas dos setores público e privado. Este resumo executivo é baseado em um estudo aprofundado realizado pela equipe de pesquisa do Instituto. Ele faz parte do compromisso contínuo da IBM Global Business Services de fornecer análises e pontos de vista que ajudem as empresas a obter valor comercial. Para obter mais informações, entre em contato com os autores ou envie um e-mail para [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).



# Obtendo crescimento sustentável por meio da responsabilidade social corporativa

De George Pohle e Jeff Hittner

**Responsabilidade social corporativa é como as empresas administram seus negócios para produzir um impacto geral positivo sobre a sociedade, através de ações econômicas, ambientais e sociais.**

*Um conjunto de provas cada vez maior comprova que as corporações vão bem quando agem bem. As empresas mais conhecidas já provaram que podem diferenciar suas marcas e reputações, além de seus produtos e serviços, assumindo responsabilidade pelo bem-estar das sociedades e do meio ambiente dos locais nos quais operam. Essas empresas estão praticando CSR (Corporate Social Responsibility, responsabilidade social corporativa) de uma maneira que gera retornos significativos para seus negócios.*

## Introdução

A Internet operou uma mudança permanente nas estruturas dos setores e na maneira como as empresas criam valor. Hoje, a conectividade presente em todos os lugares está criando novos relacionamentos entre empresas, clientes, funcionários e parceiros. As pessoas agora têm acesso a quantidades abundantes de informações, e opiniões, sobre produtos e práticas da empresa. Essas informações estão presentes em toda parte do globo, a cada minuto, todos os dias.

Mas a Internet faz muito mais do que apenas espalhar informações. Ela é também um lugar no qual as pessoas se reúnem para discutir e organizar atividades para promover mudanças sociais. Como resultado,

a sustentabilidade, para sociedades e empresas, exigirá responsabilidade de ambas as partes, ou seja, um relacionamento mais colaborativo que permita a cada parte alcançar uma compreensão mútua e obter sucesso.

Essa colaboração acontece em um período de maior visibilidade das ações corporativas; um momento em que as *percepções* que os clientes têm das empresas e o conseqüente *comportamento* de compra deles estão mudando fundamentalmente. E como isso representa um impacto financeiro significativo para as empresas, a Responsabilidade Social Corporativa não é mais considerada apenas um custo obrigatório ou opcional, mas um investimento que traz retornos financeiros.

Nossa pesquisa com 250 líderes empresariais descobriu que as empresas não estão gastando tempo algum com a interpretação dessas implicações e ação sobre elas: quando as empresas falam de Responsabilidade Social Corporativa, costumam descrevê-la em termos de filantropia. Mas nossa pesquisa descobriu que as empresas realmente assimilaram uma visão muito mais estratégica; 68% já estão utilizando a RSC como uma oportunidade e uma plataforma de crescimento.

Com base em nossas conversas com líderes empresariais e em nossa própria pesquisa das ações e expectativas deles, parece ser uma verdade incontestável o fato de os executivos estarem começando a ver a RSC como uma estratégia de crescimento sustentável.

É igualmente verdade que a visão mais avançada da RSC exige um compromisso de longo prazo significativo e a definição (ou redefinição) dos valores corporativos. Também pode exigir mudanças substanciais na forma de operar das empresas.

Finalmente, exigirá uma avaliação minuciosa dos interesses dos clientes. Uma descoberta potencialmente alarmante de nossa pesquisa é que 76% dos líderes empresariais pesquisados admitiram não compreender bem as expectativas de RSC de seus clientes.

## A pesquisa sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

Uma pesquisa global da IBM foi realizada para medir com que intensidade a questão da RSC penetrou na atividade básica da corporação: suas estratégias e operações. Realizamos a pesquisa com mais de 250 executivos empresariais do mundo todo.

Nossa análise levou-nos a três dinâmicas que as empresas devem compreender e agir de acordo no que diz respeito à RSC. Essas dinâmicas são:

- Impacto nos negócios – do custo ao crescimento
- Informações – da visibilidade à transparência
- Relacionamentos – da contenção ao envolvimento

Este estudo examinará cada uma dessas dinâmicas individualmente e fará recomendações que ajudarão as empresas a alcançar o crescimento sustentável através da RSC.

### Conectividade em ação

Pelo mundo todo, a nova tecnologia da comunicação está alterando o relacionamento entre as empresas e a sociedade de uma maneira drástica e surpreendente. Mesmo nas sociedades mais fechadas, a conectividade pode arruinar planos comerciais. Em Xiamen, China, munidos apenas de celulares e mensagens de texto, grupos de cidadãos forçaram o governo local e a empresa a suspenderem o desenvolvimento de uma instalação petroquímica. A demonstração parecia espontânea mas, nos bastidores, ativistas estavam usando os celulares para coordená-la.<sup>1</sup>

# Obtendo crescimento sustentável por meio da responsabilidade social corporativa

## Impacto nos negócios: do custo ao crescimento

Historicamente, os governos têm sido os intermediários de grande parte do relacionamento entre a sociedade e a empresa e, em sua forma mais rudimentar, a RSC pode ser considerada uma forma de conformidade com as leis e normas estabelecidas pelo setor público. Embora a regulamentação tenha valor social significativo, as empresas consideram a conformidade um custo dos negócios, e uma fonte de ações potencialmente dispendiosas em termos de litígio e reputação.

À medida que as empresas se tornam globais, seja entrando em novos mercados para vender produtos e serviços ou trabalhando com novos fornecedores estrangeiros, os custos da conformidade aumentam rapidamente. A falha em seguir a regulamentação local e global pode destruir a reputação e a marca das empresas, mas a simples conformidade não desenvolverá marcas. Também não oferecerá as oportunidades de crescimento que as marcas e as reputações sólidas trazem com elas.

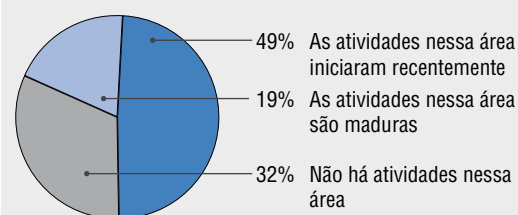
Muitas empresas, há décadas mantêm essa visão estreita da RSC baseada em conformidade. Mas, recentemente, as empresas começaram a mudar a maneira de pensar sobre o que significa ser social e ambientalmente responsável.

Hoje, um número surpreendente de empresas já considera a responsabilidade social corporativa uma plataforma de crescimento e diferenciação.

- Mais de dois terços (68%) dos líderes empresariais entrevistados pela IBM estão se concentrando em atividades de RSC para criar novos fluxos de receita (veja a Figura 1).
- Mais da metade (54%) acredita que as atividades de RSC de suas empresas já estão lhes garantindo uma vantagem em relação aos principais concorrentes.

FIGURA 1.  
**Concentrando-se em RSC para criar novos fluxos de receita.**

(Percentual de respostas)



Fonte: IBM Institute for Business Value.

As empresas estão começando a perceber que a RSC, quando alinhada aos objetivos corporativos, pode trazer diferenciação em relação à concorrência, permissão para entrar em novos mercados e um posicionamento favorável na guerra pelos talentos.

## **Como se desenvolve uma estratégia de Responsabilidade Social Corporativa?**

Nossa abordagem é observar as atividades e os objetivos atuais da empresa em relação à Curva de Valores da RSC (veja a Figura 2), a qual captura a mudança de pensamento da RSC como um esforço de redução de custos ou riscos para a RSC como uma meta estratégica que traz novas receitas.

Quando as empresas realmente começam a ir além da conformidade, elas iniciam uma jornada ao longo de uma seqüência contínua, descrita nessa curva. Os resultados de nossa pesquisa mostraram que pouquíssimas empresas estão envolvidas no que parece ser uma área fundamental da construção da reputação. Essa área é a filantropia estratégica, que é um caminho para alinhar doações filantrópicas à estratégia de negócios, às habilidades da empresa e às necessidades do mercado. Esses esforços reforçam o compromisso social de uma empresa com retornos contínuos, normalmente na forma de boa vontade e indiretamente de um ponto de vista financeiro.

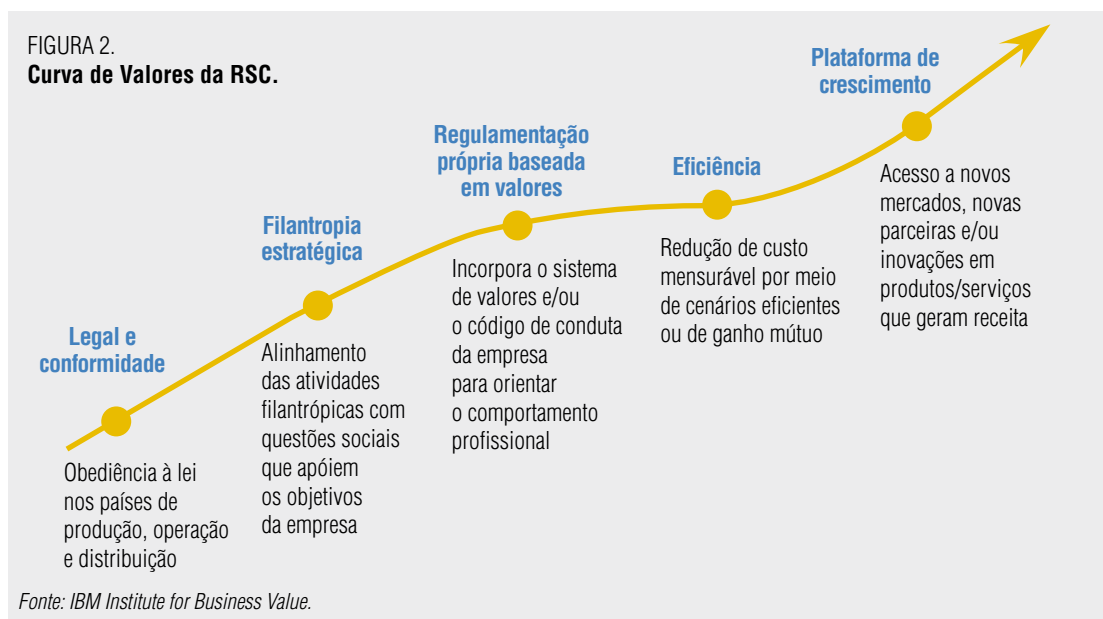
Por exemplo, a IBM trabalha com organizações públicas e sem fins lucrativos para tornar o World Community Grid disponível para uma força voluntária de mais de 210.000 pessoas que doam o poder ocioso do processamento de seus computadores para criar um "supercomputador virtual" exclusivamente dedicado a pesquisas humanitárias. O programa é estratégico para a IBM, pois demonstra como as tecnologias de ponta, que a empresa está desenvolvendo,

podem atender aos principais desafios globais, e dá à empresa feedback sobre o desempenho dessas tecnologias em aplicações reais.

Como o impacto financeiro positivo da filantropia tradicional é normalmente indireto, os esforços nem sempre são mantidos. Mas para ter um impacto duradouro na sociedade e nos negócios, eles devem ser mantidos e alavancados. Portanto, quanto maior é o alinhamento da filantropia com a estratégia básica da empresa, mais fácil é apoiar os esforços de maneira condizente.

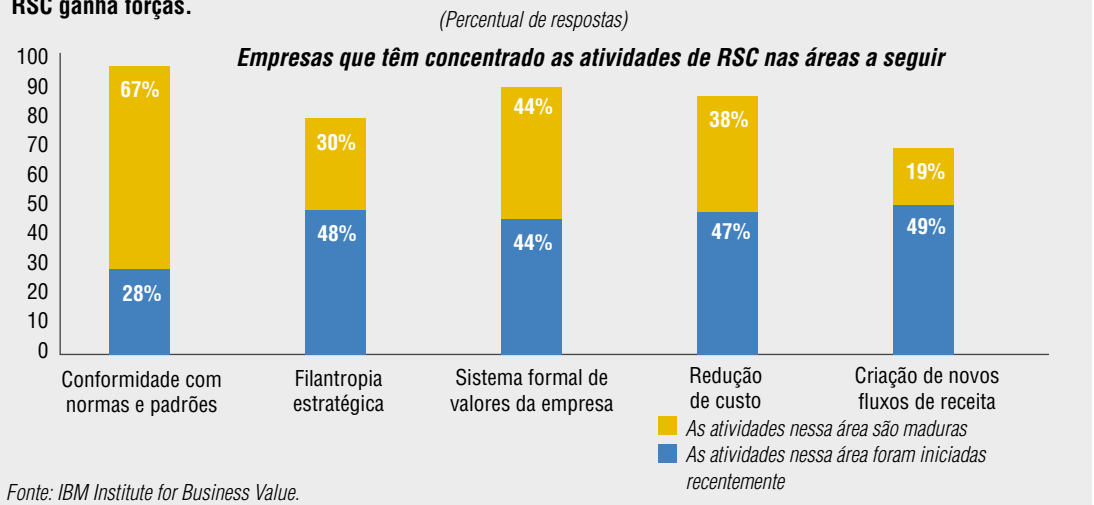
Demonstrar a redução de custos é outra maneira de obter apoio contínuo. As empresas estão descobrindo que várias iniciativas de RSC, incluindo aquelas que reduzem o consumo de energia ou beneficiam o meio ambiente, ajudam a reduzir as estruturas gerais de custo ou a aumentar a produtividade. Por exemplo, a Catalyst Paper Corporation, uma empresa canadense de papéis, utiliza seus próprios subprodutos (biomassa) para alimentar suas operações. Ela também aproveita calor da efluência para aquecer a água do processo, o que reduz ainda mais suas emissões de carbono.

FIGURA 2.  
Curva de Valores da RSC.



**À medida que as empresas vão da esquerda para a direita na curva de valores, percebem-se retornos maiores, pois a RSC torna-se mais integrada à estratégia básica da empresa.**

FIGURA 3.  
RSC ganha forças.



Além do ganho em eficiência e da mudança para o gás natural, a empresa reduziu suas emissões de gás do efeito estufa em 70% e seu uso de energia em 21%, desde 1990. Somente em 2005 e 2006, a empresa economizou US\$ 4,4 milhões através de uma redução de 2% no consumo de combustível.<sup>2</sup>

Tira-se benefício máximo da oportunidade da Responsabilidade Social Corporativa quando todas as atividades da Curva de Valores da RSC tornam-se parte integrante

de uma única estratégia, com a liderança dos principais executivos e o envolvimento total de funcionários, parceiros de negócios e clientes.

Como mostra a Figura 3, os líderes empresariais de nossa pesquisa já estão concentrando suas atividades de RSC no desenvolvimento de recursos em várias áreas da Curva de Valores da RSC. O interessante é que mais da metade das atividades deles só se ampliou recentemente, uma indicação da união de forças e da oportunidade contínua.

### O perfil de Responsabilidade Social Corporativa das empresas de alto desempenho

As empresas que relatam um desempenho substancialmente maior que os concorrentes já compreenderam os benefícios de uma estratégia de RSC integrada à atividade básica de seus negócios. Nossa pesquisa descobriu que essas empresas têm mais do que o dobro de probabilidade de:

#### Colaboração

- Compreender bem as expectativas de RSC de seus clientes
- Aumentar a quantidade de informações que fornecem sobre contratação de fornecedores externos, composição e o impacto de seus produtos, serviços e operações
- Colaborar com as iniciativas de RSC de seus consumidores e parceiros de negócios
- Envolver toda a base de funcionários em seus objetivos de RSC (ou seja, não de cima para baixo).

#### Integração

- Dar importância fundamental aos processos da cadeia de fornecimento de RSC e considerar-se muito eficiente nesses processos
- Considerar-se muito eficiente no desenvolvimento de produtos e serviços com um impacto social ou ambiental positivo
- Dar importância ao alinhamento da filantropia às prioridades comerciais e considerar-se muito eficiente nesse alinhamento.

**Três quartos das empresas admitem não compreender bem as expectativas de RSC dos clientes.**

## **Informações: da visibilidade à transparência**

Hoje, as empresas estão muito mais visíveis, mais expostas que antes, especialmente quando expandem a esfera de operações e os mercados. As organizações vigilantes estão trabalhando arduamente para manter as pessoas cientes dos negócios que estão fazendo.

Desde 1990, a Web tem estimulado o crescimento de mais de 100.000 novos grupos de cidadãos dedicados às questões sociais e políticas.<sup>3</sup> E o ritmo acelerado das informações que viajam pela Internet está transformando as expectativas do consumidor, pois os clientes ganham acesso contínuo aos planos de ação de interesse especial e aos painéis que classificam as empresas em relação às questões éticas e de prática ambiental. Na verdade, as empresas podem facilmente perder o controle da própria marca e da reputação.

Os clientes estão se unindo a ONGs ativistas e a grupos de defesa, que não dependem mais da pesquisa de porta em porta ou das demonstrações públicas para chamar a atenção do mundo para as questões ambientais e de comércio justo. Eles usam blogs, podcasts, mensagens de texto, MySpace e YouTube para proliferar as mensagens.

O antigo provérbio “cuidado comprador”, agora se tornou “cuidado vendedor”.

### ***Os clientes querem saber mais***

Comparados aos seus antecessores, os consumidores de hoje são devoradores de informações. Alguns se mantêm informados das questões nutricionais e de saúde dos produtos que consomem explorando os sites com a mesma frequência com que lêem os rótulos de ingredientes. Outros pesquisam o impacto ambiental dos materiais usados para criar os produtos que apreciam.

Essa busca por informações está se intensificando. 57% dos consumidores do Reino Unido, e 59% dos consumidores dos Estados Unidos, dizem que o conhecimento deles em relação ao conteúdo dos alimentos que compram aumentou nos últimos dois anos.<sup>4</sup>

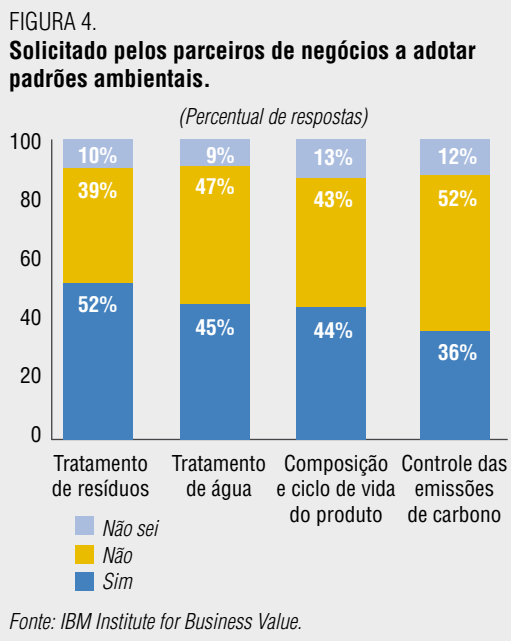
A maior visibilidade em relação à empresa não está restrita às economias mais maduras. Os cidadãos da China e da Índia estão fazendo a transição de produtores para consumidores e acreditam seriamente nas responsabilidades sociais da empresa. As expectativas de RSC da China estão aumentando rapidamente em relação ao mundo ocidental; a Índia está quase lá e o Brasil já as excedeu.<sup>5</sup> Além disso, em muitas economias emergentes, as opiniões sobre as empresas globais estão sendo formadas pela primeira vez, o que torna a reputação de hoje um fator fundamental do crescimento futuro.

A visibilidade vai além dos produtos, alcançando também as práticas comerciais. Os consumidores estão observando de perto as políticas de compras e de contratação de fornecedores externos. Eles estão consultando as práticas de negociação, a composição do produto e a gestão do ciclo de vida. Eles estão acompanhando o impacto global de suas escolhas em toda a cadeia de fornecimento, ou seja, condições de trabalho nas fábricas e as políticas de concessão de crédito das instituições financeiras com as quais negociam.

A exposição também está atravessando os relacionamentos comerciais. As empresas estão se aprofundando mais nas operações de seus parceiros, perguntando sobre emissões de dióxido de carbono e o impacto dos componentes perigosos na cadeia de fornecimento (consulte a Figura 4).

Devido à extraordinária busca de informações por parte dos clientes, é cada vez mais surpreendente que as empresas pareçam saber tão pouco: três quartos das empresas admitem não compreender bem as expectativas de RSC dos clientes.





### A transparência encontra a visibilidade

A melhor resposta para toda essa exposição? No ambiente aberto de hoje, as empresas estão descobrindo ser necessário divulgar as informações que antes consideravam particulares ou de propriedade exclusiva. Com a pressão implacável dos grupos vigilantes, as restrições ao “necessário saber” tendem a desaparecer gradualmente. Portanto, a visibilidade é mais bem obtida com uma troca contínua de informações – ou transparência.

O gráfico de resultado de nossa pesquisa mostra um aumento acentuado nas informações solicitadas pelos grupos de defesa e nas informações fornecidas pelas empresas, indicando que a transparência está, de fato, no enalço da visibilidade (veja a Figura 5).

- 75% disseram que o número de grupos de defesa que coletam informações sobre a empresa aumentou nos últimos três anos.

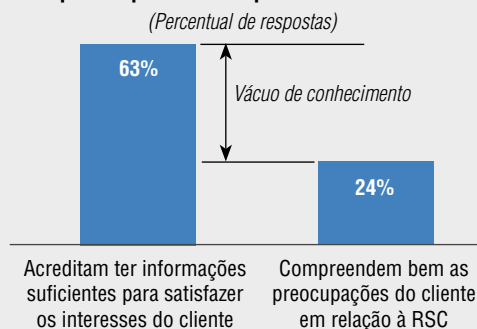
- 75% aumentaram a quantidade de informações que fornecem sobre produtos adquiridos de fornecedores externos, bem como o impacto social e ambiental de seus produtos, serviços e operações nos últimos três anos.
- 63% acreditam ter informações sobre a origem e a composição de seus produtos e serviços suficientes para satisfazer os interesses do cliente.
- Mas, dois terços desses mesmos líderes admitem não compreender bem as preocupações de RSC dos clientes.

Essa separação sugere que a maioria das empresas está simplesmente confiante na própria capacidade de atender às exigências de regulamentação ou, na melhor das hipóteses, está adivinhando o que os clientes esperam.

**FIGURA 5.**  
**Explosão de informações nos últimos três anos.**  
(Percentual de respostas)



FIGURA 6.  
**As empresas podem ficar presas no vácuo?**



Fonte: IBM Institute for Business Value.

### ***Tornando as informações relevantes***

O que parece uma sede insaciável de informações é, na realidade, um impulso para obter informações relevantes que possam reduzir a complexidade e aumentar o nível de conforto nas decisões de compra.

Por exemplo, as datas de validade nas embalagens dos alimentos foram criadas para fornecer instruções fáceis de compreender. Mas, quando você encontra um ovo estragado, fica sem saber se também precisa jogar fora o resto da embalagem. A EggFusion é uma empresa que oferece codificação de frescor e rastreabilidade para lhe dar respostas específicas sobre o ovo; cada ovo recebe um número exclusivo antes de ser colocado na embalagem. O consumidor insere esse número em um site para descobrir quando e onde o ovo foi embalado, assim como a data de validade dele.<sup>6</sup>

Imagine como essa abordagem pode ser usada no futuro: Que vitaminas a galinha recebeu em sua alimentação? Possuía hormônio? Em que temperatura ele foi armazenado e por quanto tempo?

As empresas que compreenderem como criar informações *relevantes* ganharão a confiança do cliente e criarão uma plataforma poderosa de crescimento.

### **Sistemas inteligentes**

“Não é possível tornar um produto simples... sem torná-lo mais inteligente”, diz Thomas Friedman aos descrever os preços variáveis das redes com tráfego congestionado.<sup>7</sup> Ser aberto exigirá informações incorporadas de maneiras inovadoras, ou seja, medidores de serviços públicos inteligentes, linhas de alimentação inteligentes, carros inteligentes e tiras inteligentes que detectem alimentos contaminados. Tudo será baseado em dados em tempo real.

A tecnologia permitirá que as empresas forneçam às partes interessadas o tipo de informação que desejam para tomar decisões rápidas. Uma empresa de serviços públicos, por exemplo, que lhes permita trocar fontes de energia com base na disponibilidade em tempo real das fontes de energia mais ecologicamente corretas. Celulares que leiam códigos de barras dos produtos e exibam imediatamente as informações predefinidas pelo usuário.

### ***Transparência e colaboração***

Cada vez mais, o nível que uma empresa deseja ou pode se abrir para o exame detalhado das partes interessadas será um fator crucial para que se alcancem os objetivos de RSC. Na verdade, a empresa que convidar mais observadores para suas operações poderá se prevenir contra problemas que, de outra maneira, teriam uma solução muito cara.

Algumas empresas estão reagindo de maneira inovadora; por exemplo, publicando listas de fabricantes contratados on-line para exame e inspeção de todos. Ao fazerem isso de uma maneira aberta, elas permitem um diálogo com as ONGs que procuram acabar com as práticas trabalhistas e ambientais injustas. Em vez de resistirem a esses esforços, as empresas estão obtendo ajuda delas no monitoramento da cadeia de fornecimento. Como resultado, elas ganham uma assistência valiosa e especializada, em vez de publicidade negativa.

O setor de restaurantes, por exemplo, continua a combater a idéia da transparência, lutando contra as tentativas de legislação do governo que pretendem a divulgação das informações nutricionais de imediato. Ao fazer isso, o setor atrai um turbilhão de publicidade negativa perante um consumidor decidido que exige transparência.

Na verdade, uma pesquisa de 2005 realizada pela empresa de serviços alimentícios Aramark, descobriu que 83% dos consumidores queriam informações nutricionais nos restaurantes nos quais comiam.<sup>8</sup> Como a maioria, o setor de restaurantes parece ter dificuldade em atender a essas expectativas e dizem que os clientes não pedirão as opções saudáveis que dizem querer. Em vez de assumir o comando e trabalhar com os clientes para reforçar os valores estabelecidos, essas empresas correm o risco de análises hostis contínuas e regulamentações.

Por outro lado, se uma empresa comprometer-se claramente a aplicar os padrões, definir abertamente metas que aprimorem suas atuais habilidades e, ao mesmo tempo, convidar e envolver clientes e outros interessados, a transparência realmente melhorará o relacionamento antes antagônico.

### ***O dilema das informações***

À medida que as empresas se expandem de maneira mais global e complexa, e mais integrada às operações de parceiros na cadeia de valores, há uma preocupação extremamente real de que a demanda crescente de transparência nas informações seja maior que a capacidade de fornecê-las. Até as firmas mais abertas e pró-ativas enfrentam um dilema: muitas vezes, elas simplesmente não sabem o que sabem. E quando sabem, não sabem o que compartilhar.

Uma empresa de calçados dos EUA, a Timberland, criou um rótulo de produto inusitadamente aberto. Com base no design gráfico de um rótulo nutricional, o rótulo da Timberland indica o nome e a localização da fábrica na qual os sapatos foram fabricados, a quantidade de energia usada na produção e a porcentagem de energia renovável utilizada. Ele mostra até mesmo a porcentagem das fábricas avaliadas em relação aos padrões do código de conduta e o número de horas que os funcionários dedicam aos trabalhos comunitários.<sup>9</sup>

É muita informação... ou está correto?

As estratégias de informações precisam ser relevantes às preocupações, expectativas e preferências dos clientes. Os clientes definirão a quantidade e o tipo de informações de que precisam e a empresa encontrará a melhor maneira de fornecê-las. Uma dependência importante de todas as empresas será uma visão única da verdade por trás das cadeias de fornecedores estendidas. E isso exigirá métodos inovadores de manutenção da conformidade e da cooperação em relação a objetivos e padrões comuns. Como descreve o estudo de caso da MediaCo, na página 10, os sistemas automatizados que exploram análises avançadas podem proporcionar a adesão aos padrões comuns e até prever conformidade.

Uma visão única da verdade é a base do fornecimento dessas informações, mas são necessários relacionamentos interativos contínuos para que as empresas descubram o que é importante e relevante em um determinado momento para clientes e outras partes interessadas.

O bem mais valioso de uma empresa é sua habilidade de converter o poder da marca em decisões de compra do cliente. Somente a empresa que compartilha informações confiáveis pode ser uma "parceira de sustentabilidade" confiável dos clientes que estão prontos para comprar.

**Embora a MediaCo não tenha planos de fazer auditoria nas 40.000 instalações por conta própria, ela agora está pronta para aplicar análises avançadas para obter cobertura 100% eficiente.**

### **MediaCo protege sua marca**

Para uma empresa que vende para famílias, o impacto de uma campanha de direitos humanos na linha “fabricado para crianças por crianças” seria devastadora. Reconhecendo sua responsabilidade em relação aos padrões trabalhistas internacionais, uma famosa empresa de mídia e entretenimento para famílias, a MediaCo, precisou reformular um sistema de supervisão de uma rede mundial de licenciados/fornecedores e milhares de fábricas. Criado para manter licenciados e seus fornecedores dentro de padrões trabalhistas responsáveis, o sistema não foi adequado para atender aos planos de crescimento, os quais exigiriam a duplicação do número de instalações em dez anos; a maioria delas estabelecidas em países com os mais altos riscos de violação dos padrões.

A MediaCo percebeu que precisava de uma nova maneira de administrar os riscos associados à contratação global e distribuída de fornecedores externos. Essa nova maneira precisava ter como base a aplicação pró-ativa e condizente de sua política de padrões trabalhistas e disponibilizar as informações de maneira fácil para uso de licenciados e fornecedores. Ou seja, a política precisava ser transparente dentro e fora.

Como três tentativas de atualização do sistema não tiveram sucesso, a empresa decidiu formar um comitê geral composto da alta direção das unidades de negócios. Ela combinou uma abordagem baseada em metas “de cima para baixo” com uma baseada em questões “de baixo para cima”, incorporando workshops e outras técnicas de colaboração para identificação rápida de processos comerciais já existentes e necessários e de melhorias estratégicas.

Com base em mais de 500 declarações de política ad hoc, a complexidade e fragmentação tornaram o sistema atual difícil de administrar e realmente impossível de expandir. Havia mais de 50 documentos em uso, nenhum gerenciamento central, nenhuma regra comercial e nenhum sistema de alerta. Os formulários de auditoria eram complexos, não continham dados quantificáveis nem recursos multilíngües. A MediaCo percebeu que a meta de um programa de RSC não era submeter seus parceiros e fornecedores a protocolos de auditoria rigorosos, mas lhes fornecer auto-apoio, bem como acesso a ferramentas e recursos para manter padrões éticos de produção.

O compartilhamento e a integridade dos dados eram problemas sérios. Não havia como as partes internas e externas compartilharem informações. A entrada dos dados era feita manualmente por especialistas em conformidade sem vínculo com o sistema corporativo e não havia como usá-los para negociar transações atuais ou impedir o início da produção caso as políticas não fossem atendidas.

Com a colaboração interna, de várias funções, e externa, da cadeia de fornecimento, a MediaCo conseguiu transformar suas 500 políticas em 170 normas integradas. Oito documentos substituíram 50.

Com o sistema de informações acessível e fácil de usar, foi possível estender a responsabilidade pela coleta de dados, dividindo-a com licenciados e fornecedores, longe da pequena equipe da MediaCo. O crescimento agora pode prosseguir de maneira rápida e responsável, pois os registros de fábrica robustos estão disponíveis para unidades de negócios, licenciados e fornecedores. Para acomodar as questões de propriedade intelectual, o banco de dados foi criado com telas restritas, conforme necessário para atender às exigências contratuais.

Embora a MediaCo não tenha planos de fazer auditoria nas 40.000 instalações por conta própria, ela agora está pronta para aplicar análises avançadas para obter cobertura 100% eficiente. Um mecanismo de risco pode ser configurado para quantificar, aceitar e normalizar auditorias de várias origens. Os níveis de risco podem ser classificados, pontuados e priorizados em relação à atenuação, através de intervenções na forma de auditorias diretas, visitas ou envolvimento educacional frente a frente. Os painéis e os indicadores de desempenho podem ser continuamente atualizados para atender às finalidades dos relatórios internos e externos.

## Relacionamentos: da contenção ao envolvimento

Quando as estratégias de RSC são eficientes, a transparência, como abordado na seção anterior, anda de mãos dadas com o envolvimento dos interessados, com duas advertências importantes. A primeira é que você não pode chamar de transparência o simples fato de emitir informações para o mercado ou de soltar o que efetivamente é uma descarga de dados sobre seus clientes. O tiro poderia sair pela culatra. A comunicação verdadeira exige não apenas contexto, mas interação entre as partes que fornecem e recebem as informações. A segunda é que tentar envolver as partes interessadas sem total transparência é, na melhor das hipóteses, incorreto.

Apesar disso, a maioria das empresas limitou as maneiras como interagem com clientes e outros em questões de RSC. Geralmente, o envolvimento começa e termina com as funções de vendas, marketing, atendimento ao cliente ou relações públicas.

### O impacto do relacionamento próximo com o cliente

As empresas que compreendem bem as preocupações de seus clientes em relação à RSC:

- Têm mais sucesso que os concorrentes em aumento de receita e redução de custos, como resultado da estratégia de RSC.
- Têm mais probabilidade de se concentrar e de acreditar que são eficientes na diferenciação de seus produtos e serviços.
- Acreditam ser mais eficientes que os concorrentes na melhoria das práticas trabalhistas; na adoção de processos éticos e ecológicos de compras, produção e logística; no alinhamento da filantropia às prioridades comerciais; e na adoção de um sistema formal de valores da empresa.
- Oferecem maior probabilidade de envolvimento dos funcionários nos objetivos de RSC.

Mas, gerar transparência exige uma interação significativamente maior com os clientes, da alta direção aos promotores de vendas. E em todos esses pontos de contato, a empresa precisará praticar a sinceridade e garantir que toda a base de funcionários esteja preparada para entrar em diálogo com os clientes.

As empresas têm um longo caminho a percorrer. Apenas 17% dos que responderam a pesquisa disseram que realmente se envolvem e colaboram com clientes em relação às atividades de RSC. E os números não são muito maiores entre parceiros comerciais e as comunidades, ou seja, 23 e 20% respectivamente (veja a Figura 7).

A única maneira de lidar melhor com as expectativas das partes interessadas e gerar objetivos mútuos é promovendo um relacionamento baseado no envolvimento contínuo.

FIGURA 7.  
**Empresas que colaboram essencialmente com as partes interessadas nas iniciativas de RSC.**



Fonte: IBM Institute for Business Value.

Imagine este cenário: uma empresa global está se esforçando para monitorar as condições de trabalho e os padrões ambientais de toda a sua cadeia de fornecedores no sudeste asiático. Ao mesmo tempo, ONGs estão concentradas em melhorar os direitos humanos e em proteger os recursos ambientais das comunidades locais. Através de colaboração, as ONGs e a empresa podem apoiar metas comuns. A empresa pode aproveitar os recursos das ONGs para monitorar, treinar e melhorar as condições de seus fornecedores; neste caso, indo além da transparência

e transformando um relacionamento combativo em uma parceria que vê as ONGs também alcançarem os objetivos sociais estabelecidos.

Como ilustra o estudo de caso da revendedora britânica Marks & Spencer, há vários benefícios na parceria com clientes, fornecedores e ONGs. Na verdade, a colaboração com ONGs é um ponto de destaque de nossa pesquisa; 48% das empresas informam já ter parceria com ONGs ou governos locais para fins comerciais.

### **Marks & Spencer: diferenciação baseada na confiança**

“Quinze anos atrás, acho que os consumidores britânicos eram os mais confiantes do mundo”, comentou Mike Barry, que dirige o departamento de responsabilidade social corporativa da revendedora britânica Marks & Spencer.

Mas, uma série de escândalos no setor de alimentos no início da década de 1990 deixou-os tão chocados que, em 2000, o ceticismo do consumidor expandiu-se também para outros produtos, da madeira usada nos móveis aos produtos químicos das roupas. “Eu acho seguro dizer que de 2000 a 2002 revendedores como Marks & Spencer estavam no modo de gestão de crise”, disse Barry.

Com esse pano de fundo, e em resposta à preocupação do público com sustentabilidade e rastreabilidade, a M&S estava ansiosa para enfrentar o problema e compreender o que estava gerando as preocupações e o comportamento do cliente. A análise deles revelou quatro grupos de consumidores:

- 25% não estavam interessados em questões ecológicas ou sociais; a maioria desses clientes tinha renda baixa e preocupações mais sérias.
- 38% tinham algum interesse em questões ecológicas ou sociais, mas não sabiam se poderiam fazer a diferença. Esses clientes queriam ter certeza de que, por exemplo, a reciclagem individual faria alguma diferença.
- 25% estavam totalmente envolvidos nas questões, mas não queriam abrir mão de preço e qualidade.
- 12% eram defensores. Muito apaixonados e ansiosos para que a Marks & Spencer também se tornasse uma defensora.

Essencialmente, dois terços dos consumidores britânicos estavam pedindo para a M&S facilitar as coisas para eles. “A única decisão que eles realmente querem tomar é se devem ou não entrar em nossa loja”, comentou Barry. “Eles não têm que pensar nisso. É fácil”.

Com base nessas percepções, a M&S lançou a campanha “Behind the Label” (atrás do rótulo), que ensinou a seus 16 milhões de clientes o que a empresa estava fazendo em relação a questões ambientais e sociais. O programa foi considerado um sucesso, mas os concorrentes também estavam fazendo algumas coisas boas para ganhar a confiança do consumidor.

**“É como o oeste selvagem em termos de idéias. Você precisa se colocar no mapa para que as organizações com idéias diferentes o conheçam e se aproximem.”**

Para estabelecer um ponto mais claro de diferenciação, ano passado a M&S lançou o Plano A, um plano ecológico extremamente visível de £200M, causando impacto em cada parte das operações da empresa. Com 350 milhões de itens de vestuário e 2,3 bilhões de itens alimentícios produzidos com seu rótulo, a M&S reconheceu ser necessário trabalhar com as partes interessadas de novas maneiras. Isso exigia uma abordagem aberta e inovadora para troca de informações.

#### ***Colaborando com fornecedores e clientes***

Em relação ao fornecedor, a ênfase era colaboração e rastreabilidade. “Se você não sabe de quem está comprando, não pode administrar os problemas”, disse Barry. Na M&S, a carne usada em sanduíches e receitas pode ser rastreada até a própria vaca. A rastreabilidade nas roupas vai fundo na cadeia de valores, chegando aos locais de tingimento e às máquinas de fiar. Embora a complexidade da cadeia de fornecimento, especialmente no setor têxtil, represente grandes desafios, também trouxe oportunidades de inovação.

“É como o oeste selvagem em termos de idéias. Você precisa se colocar no mapa para que as organizações com idéias diferentes o conheçam e se aproximem”, comentou Barry.

Como parte do Plano A, a M&S criou um intercâmbio com o fornecedor para troca de práticas recomendadas. Barry explicou: “É como fechar o círculo; pegar partes diferentes do modelo comercial, pedaços que costumavam ficar isolados, e uni-los”. Por exemplo, os fazendeiros, que aprenderam a usar a digestão anaeróbica para gerar biogás com os resíduos da fazenda, estão agora vendendo eletricidade ecológica para a M&S, além da carne. Um fabricante de Taiwan que transforma garrafas em poliéster está trocando idéias com um comprador de uma fábrica de poliéster que, por sua vez, troca idéias com compradores da M&S.

Outro objetivo importante da empresa tem sido envolver os clientes. Segundo Barry: “Na verdade, você quer que os consumidores se envolvam na ação da mudança, em vez de serem apenas recebedores dela”. Para isso, a empresa procurou oportunidades de colaborar com ONGs. A Oxfam se enquadrou. Juntas, a revendedora e a ONG criaram uma alternativa para as roupas velhas jogadas no lixo. Os clientes que levam suas roupas usadas da M&S para um brechó da Oxfam ganham um desconto ao comprarem roupas novas na M&S. Programas como esse dão aos compradores a oportunidade de aprender sobre consumo sustentável realizando uma ação que também representa um benefício social.

Barry foi rápido em advertir que a abordagem de colaboração, com clientes, fornecedores e ONGs, exige paciência. “Essa batalha será vencida e perdida no período de três, quatro ou cinco anos e não nos próximos seis meses”, disse ele. “E qualquer um que pense que esse é um posicionamento de curto prazo, despertará para uma triste realidade. Esse é um posicionamento de longo prazo de sua marca”.

### ***O envolvimento começa internamente***

O que acontece quando um cliente entra em uma loja, um banco, uma sala de exposição ou até mesmo uma fábrica e pergunta se os produtos são comercializados de maneira justa ou provêm de uma fonte sustentável? Os funcionários têm as informações de imediato? Eles podem responder perguntas sobre as práticas trabalhistas da empresa, o consumo de energia e a disposição de produtos? Normalmente, não.

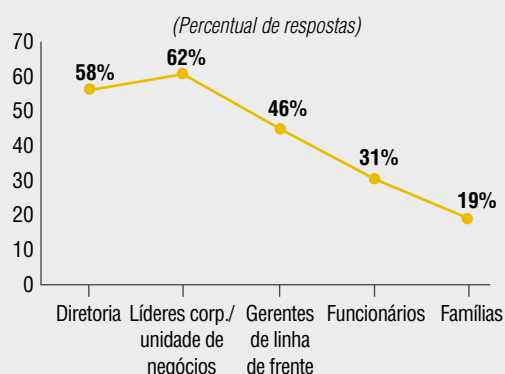
Eles estão preparados para um diálogo real, um no qual aprendam sobre as necessidades dos clientes? Frequentemente, não o suficiente, segundo os que responderam a pesquisa.

Quase sempre, na vida corporativa, o CEO anuncia uma visão e o funcionário comum fica perplexo ou indiferente. Com a RSC, isso pode ser diferente. A pesquisa na Marks & Spencer, por exemplo, mostra que os funcionários atribuem uma classificação maior que os clientes a cada medida do compromisso com a RSC.

O desenvolvimento e a implementação de uma estratégia de RSC é uma oportunidade única de revigorar a empresa. No entanto, como mostram os resultados de nossa pesquisa, apenas 31% das empresas envolvem seus funcionários nos objetivos e nas iniciativas de RSC. Essa é uma oportunidade significativa perdida (veja a Figura 8).

Algumas empresas envolvem os funcionários propondo grandes desafios, nos quais os grupos colaboram em torno de uma meta comum para desenvolver um produto ou serviço com benefícios sociais ou ambientais. Outras empresas fornecem incentivos por ações individuais que façam uma diferença significativa. O Pollution Prevention Pays (3P, pagamento por prevenção da poluição) da 3M recompensa os funcionários que têm idéias inovadoras para eliminar a poluição

FIGURA 8.  
**Envolvimento da empresa em objetivos e iniciativas de RSC.**



Fonte: IBM Institute for Business Value.

em sua fonte. Desde o seu início, cerca de 6.000 projetos de 3P impediram a criação de aproximadamente 1 bilhão de quilos de poluentes e geraram uma economia de cerca de um bilhão de dólares, somente no primeiro ano dos projetos.<sup>10</sup>

Cada empresa encontrará sua própria maneira de envolver funcionários, clientes, parceiros e ONGs. O sucesso de todos esses programas, no entanto, dependerá da intensidade e da vitalidade das interações que apóiam. Aqueles que combinam condizentemente transparência clara com interação intensa poderão avançar melhor a sustentabilidade nos negócios e na sociedade.

O envolvimento do funcionário nas iniciativas de RSC pode ter outro efeito positivo. Ele pode ser uma ferramenta poderosa de recrutamento e retenção em um ambiente no qual a guerra por talentos está agitando todos os setores. Um estudo recente descobriu que 44% dos profissionais jovens dizem que desprezariam um empregador com má reputação.<sup>11</sup>

Além disso, há muitos estudos e pesquisas que sugerem que a geração com consciência mais social e ecológica que está saindo da escola agora não quer simplesmente trabalhar em uma empresa com uma boa reputação



de RSC; eles querem fazer parte de um movimento para criar um mundo melhor, e querem fazer isso de dentro da empresa. Isso significa se envolver na identificação de plataformas de crescimento baseadas na RSC, ser criativo na aplicação de soluções inovadoras e se aproximar dos clientes.

## Conclusão

Há muito tempo os CEOs (Chief Executive Office, diretor-presidente) têm sido responsáveis por um grupo variado de partes interessadas, como funcionários e comunidades, além dos investidores. A natureza desses relacionamentos agora está mudando de formas que afetam significativamente o desempenho corporativo. Em parte, devido ao surgimento da Internet e à globalização contínua, as empresas estão se tornando responsáveis por questões trabalhistas e condições de trabalho tanto das operações de parceiros quanto de suas próprias. Para alcançar o crescimento sustentável através da RSC, as empresas devem:

1. Alinhar e incorporar a RSC à estratégia de negócios e integrá-la a todas as funções operacionais, tornando fácil investir (não gastar) os fundos necessários para alcançar seus objetivos.

2. Implementar uma estratégia de informações abertas para obter um compartilhamento de informações mais transparente com as várias partes interessadas.

3. Aproveitar a transparência para aumentar o nível de envolvimento dos principais componentes e clientes.

Quando essas atividades são feitas em combinação, a RSC pode se tornar uma dimensão de uma estratégia competitiva de sucesso da empresa. Quando feitas da maneira certa, elas oferecem à empresa relacionamentos melhores com todos os principais componentes, clientes mais leais, custos mais baixos, receitas mais altas e uma melhoria geral da posição da empresa perante a sociedade.

## Sobre os autores

George Pohle é vice-presidente e líder global da IBM Business Strategy Consulting Practice. Ele tem mais de 20 anos de experiência em consultoria e gestão de linhas e tem ocupado funções operacionais e estratégicas em empreendimentos empresariais e em grandes corporações. Ele pode ser contatado pelo e-mail [pohle@us.ibm.com](mailto:pohle@us.ibm.com).

Jeff Hittner é o líder de responsabilidade social corporativa do IBM Global Business Services. Ele trabalha com vários setores e clientes para incluir a responsabilidade social corporativa nas estratégias básicas da empresa. Ele pode ser contatado pelo e-mail [jhittner@us.ibm.com](mailto:jhittner@us.ibm.com).

### Colaboradores

Nossos agradecimentos para Guy Blissett, Stephen Rogers e Kevin Thompson.

## Sobre a IBM Global Business Services

Com especialistas em negócios em mais de 160 países, a equipe da IBM Global Business Services fornece aos clientes uma profunda experiência em processos de negócios de 17 setores, usando a inovação para identificar, criar e agregar valor com mais rapidez. Nós nos valem de todos os recursos da IBM, que respaldam nossas recomendações para ajudar os clientes a implementar soluções projetadas de modo a gerar benefícios comerciais com impacto de longo alcance e resultados sustentáveis.

## Referências

- <sup>1</sup> Cody, Edward. "Text Messages Giving Voice to Chinese", *Washington Post*, 28 de junho de 2007.
- <sup>2</sup> Catalyst Paper Corporation. "Environment Manufacturing Principles". Richmond, Canadá. Dezembro de 2007. [http://www.catalystpaper.com/socialresponsibility/socialresponsibility\\_environment\\_manufacturingprinciples.xml](http://www.catalystpaper.com/socialresponsibility/socialresponsibility_environment_manufacturingprinciples.xml)
- <sup>3</sup> Sheila, M., Lenny T. Mendonca e Jeremy M. Oppenheim, "When Social Issues Become Strategic", *The McKinsey Quarterly*, 2006 Número 2.
- <sup>4</sup> IBM Online Traceability Survey, 2007.
- <sup>5</sup> Corporate Social Responsibility Monitor 2007, GlobeScan Incorporated, junho de 2007.
- <sup>6</sup> [www.eggfusion.com](http://www.eggfusion.com)
- <sup>7</sup> Friedman, Thomas. "The Green Road Less Traveled". *The New York Times*, 15 de julho de 2007.
- <sup>8</sup> Hellmich, Nanci. "Diners want more info and smaller entrees". *USA Today*, 19 de outubro de 2005.
- <sup>9</sup> [www.timberland.com](http://www.timberland.com)
- <sup>10</sup> [www.3M.com](http://www.3M.com)
- <sup>11</sup> Vorster, Gareth. "Corporate social responsibility is more important than salary when choosing a job", *Personnel Today*, 2 de agosto de 2007.





© Copyright IBM Corporation 2008

IBM Global Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A.

Produzido nos Estados Unidos da América  
Fevereiro de 2008  
Todos os direitos reservados

IBM e o logotipo da IBM são marcas comerciais registradas da International Business Machines Corporation nos Estados Unidos e/ou em outros países.

Outros nomes de empresas, produtos e serviços podem ser marcas comerciais ou marcas de serviço de terceiros.

As referências feitas nesta publicação a produtos e serviços IBM não pressupõem uma intenção, por parte da IBM, de torná-los disponíveis em todos os países nos quais a empresa opera.