

DINHEIRO Q



Empresas começam a perceber que, com um propósito definido, é possível lucrar contribuindo com as causas mais urgentes da sociedade e do planeta

[Por Natalie Catuogno revista@supervarejo.com.br]

UE FAZ BEM



THINKSTOCK

O “mantra” dos negócios, por muitas décadas, foi curto e grosso: ganhe dinheiro. O objetivo de uma empresa, sempre disseram os especialistas, era e tinha de ser dar lucro e remunerar bem os donos e acionistas. Algumas mudanças significativas, no entanto, estão mostrando que, no século 21, fazer dinheiro apenas vai ser pouco, muito pouco.

“Não vai ser possível manter o modelo de negócios que temos hoje. Ele não dará conta das novas demandas das populações, dos emergentes e, ao mesmo tempo, não há recursos suficientes para manter o paradigma atual”, avalia o professor e coordenador técnico do Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral, Cláudio Boechat.

De um lado, a produção e acumulação de riquezas como é conhecida hoje está sendo pressionada pelos recursos naturais finitos. Estudo internacional da consultoria KPMG, divulgado no ano passado, por exemplo, mostra que os custos ambientais externos de 11 setores-chave da indústria subiram 50% entre 2002 e 2010.

Muitos desses custos não são nem calculados nas demonstrações financeiras dessas companhias, continua o relatório, pois são de difícil precisão e, na maior parte dos casos, não são gastos “monetizáveis”, ou seja, não são facilmente traduzidos em valores monetários. Como calcular, por exemplo,

o custo da devastação de um bioma numa floresta nativa? A quem pagar “indenização” pelo risco de extinção de determinada espécie de inseto?

Ainda de acordo com o estudo da consultoria internacional, se as empresas tivessem de pagar os custos ambientais que sua produção gera, é certo que elas perderiam US\$ 0,41 a cada US\$ 1 do que ganham. Em outras palavras, a KPMG estima que 40% do que as empresas amealham com a venda de seus produtos e serviços corresponde a um passivo ambiental que estão gerando. Em algum momento, no entanto, alguém vai pagar essa conta.

O aumento da população também é um fator que pressiona o modelo vigente de negócios. Como alimentar 9 bilhões de

**PROPÓSITO ESTÁ LIGADO
À ORIGEM DO NEGÓCIO,
AO SONHO QUE LEVOU O
FUNDADOR A CRIAR AQUELA
COMPANHIA. É A RAZÃO
DE SER DA EMPRESA**



THINKSTOCK

pessoas (o que se estima que seja o número de pessoas no planeta em 2050), a imensa maioria delas morando em centros urbanos distantes dos centros rurais? Como garantir empregos? Haverá energia suficiente para internet, computadores de última geração e TVs para todo esse contingente? Há quem diga que se hoje todas as pessoas consumissem como a classe média urbana ocidental consome, seriam necessários oito planetas para dar conta da produção desse montante de bens.

Mas isso ainda não é tudo. O estudo da KPMG, citado alguns parágrafos acima, cujo nome em português é “Espere o Inesperado: construindo valor para os negócios em um mundo em mudanças”, lista o que os especialistas da consultoria chamam de “10 megaforças” que estão catalisando essas mudanças.

Estão na lista, além da questão ambiental e climática e do aumento da população, itens como: energia, escassez de água e de recursos primários, urbanização e o enriquecimento médio das populações. Mais dinheiro com as pessoas significa mais demanda (pressão num mundo de recursos finitos em crise) e, ao mesmo tempo, diminuição de mão de obra barata.

E, como se não bastasse, especialistas ouvidos pela SuperVarejo lembram que há uma crise nos países ricos que gera empobrecimento e incertezas e, ao mesmo tempo, crescimento dos emergentes, que leva a uma busca por ainda mais recursos por parte das nações em desenvolvimento.

“Estamos vivendo em um mundo de recursos limitados. Nós sabemos que os governos, sozinhos, não podem enfrentar esses desafios. As empresas devem assumir um papel de liderança no desenvolvimento de soluções que ajudarão a criar um futuro mais sustentável”, defende o presidente da KPMG Internacional, Michael Andrew.

O mundo dos negócios, de fato, já está se mobilizando no sentido de buscar e propor um modelo de capitalismo mais “verde”, mais justo e — por que não? — mais humanitário, ainda que a mobilização esteja só começando. Só para ficar em dois exemplos: segundo um artigo publicado em março do ano passado, na Folha de S. Paulo, pelo professor da FEA-USP, Ricardo Abramovay, a consultoria Generation Investment Management (fundada pelo ex-vice-presidente da americana Al Gore) cunhou a expressão “capitalismo

sustentável” numa espécie de manifesto que publicaram pedindo ao mercado um “novo paradigma”, capaz de, ao mesmo tempo, responder às “reais necessidades” das pessoas, levar em conta todos os públicos envolvidos no processo capitalista e contabilizar todos os custos envolvidos na produção.

É de chamar a atenção quando uma consultoria de investimentos — e não um manifestante socialista — vem a público “puxar as orelhas” do capitalismo e jogar luz sobre a lição de casa que o sistema não tem feito.

No final de 2012, o cofundador e co-CEO (equivalente ao cargo de presidente ou diretor-executivo no Brasil) da rede de supermercados americana Whole Foods, John Mackey, lançou um livro chamado “*Capitalismo Consciente: Liberando o Espírito Heroico dos Negócios*”, em tradução livre (*Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, no original, em inglês, escrito por Mackey em parceria com Raj Sisodia, professor de Marketing da Bentley University e cofundador, junto com Mackey, do Instituto Capitalismo Consciente. Nos EUA, o livro foi editado pela Harvard Business Review Press).

Ainda sem edição em português, a obra defende um modelo de negócios que, segundo o próprio Mackey, se baseia no fato de

ANÚNCIO

que as empresas nascem, geralmente, de um propósito “mais elevado” do que simplesmente render algum dinheiro. “Pelo meu trabalho, conheci muitos empresários. E posso afirmar que a imensa maioria deles começou seus negócios porque sentia paixão por determinada atividade, porque tinha uma visão diferente sobre alguma coisa, não porque queria enriquecer”, conta Mackey, em um debate do qual participou recentemente.

Propósito “mais elevado”

Tendo isso em mente como ponto de partida e como potencial básico de todas as empresas, Mackey avalia

que as companhias podem, a partir desse sonho original, recriar sua relação com funcionários, fornecedores, meio ambiente, comunidades etc. Não por “bondade”, mas porque fazer bem é a única forma de alcançar esse propósito fundador da empresa.

É o que, diz ele, norteia a companhia que preside. Conhecida mundialmente por vender preponderantemente orgânicos e comidas frescas num país infestado de fast food e comidas industrializadas e enlatadas, a Whole Foods tem como objetivo principal oferecer alimento saudável e orgânico às pessoas.

Qual é o propósito?

O livro *Firms of Endearment* (Empresas que Encantam, em tradução livre) tem como mote compartilhar o “segredo” de companhias que lucram mais, remuneram melhor seus acionistas, são ótimas para se trabalhar e amadas e admiradas por todos (incluindo funcionários e ambientalistas).

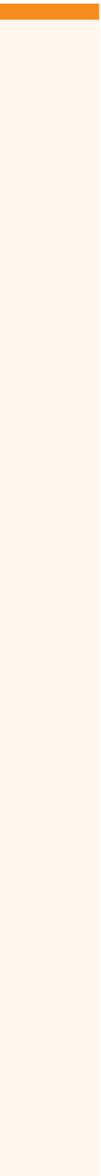
Segundo os autores (entre eles Raj Sisodia, professor de marketing da Bentley University, coautor de *Capitalismo Consciente* e cofundador, com John Mackey, CEO do Whole Foods, do Instituto Capitalismo Consciente), o que diferencia as empresas citadas no parágrafo acima das demais é o propósito.

Aquelas que se mantêm fiéis ao sonho que, um dia, levou o empreendedor a fundar uma companhia são as mais bem-sucedidas sob diversos aspectos, entre eles em relação à admiração de clientes, funcionários e fornecedores. São mais bem-sucedidas, portanto. “O propósito é algo que as empresas redescobrem. Ele sempre esteve ali, mas acabou ficando de lado por uma série de fatores naturais do mundo corporativo. Em geral, o propósito é o que responde à pergunta: ‘qual é a razão de ser da empresa?’”, explica o sócio consultor da Top Brands, Ricardo Klein (foto).

“A proposta de valor de uma empresa, aquilo que ela oferece para seus consumidores além do produto em si, está muito vinculada ao propósito dessa companhia”, explica Klein. Quanto mais clara a proposta de valor, mais facilmente esse valor será disseminado para a equipe e, em consequência, para os clientes.



Propostas de valor bem definidas favorecem inclusive o preço de mercado das companhias. Isso porque geram vínculos mais fortes com o consumidor, que se identifica com o que a empresa oferece. Em muitos casos, está ligado a valores pessoais do fundador da companhia, acrescenta o professor da Fundação Getúlio Vargas, Edgard Barki. Um bom exemplo é o açougue T-Bone, de Brasília (DF).



Para isso, a companhia se engaja em projetos de agricultura familiar sustentável, ajuda pequenos fornecedores a se profissionalizarem, favorece empresas locais, mantém institutos ambientais e empresta grandes somas de dinheiro com frequência à sua rede de fornecedores. Também é conhecida por investir no treinamento dos funcionários, oferecer plano de saúde, pagar horas extras e bônus e dar descontos “substanciais” àqueles que compram na loja.

BOECHAT, DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL: lucro se submete às necessidades reais humanas, não o contrário

FOTO

Depois de trabalhar por 15 anos como funcionário da casa, Luiz Amorim comprou o açougue, em 1994, e decidiu fazer uma mudança. Leitor ávido (e tardio, leu seu primeiro livro aos 18 anos), instalou uma prateleira na loja, recheou-a com bons títulos e os colocou à disposição dos consumidores, via empréstimo. “Leio muita sobre filosofia, estava lendo alguns gregos na época e resolvi colocar aquele conhecimento em prática, fazer filosofia no dia a dia”, conta ele.

De lá para cá, enfrentou alguns obstáculos (chegou a ter seu açougue fechado, no começo da experiência, pela Vigilância Sanitária, que não aceitava a exposição de livros na casa de carnes), mas avançou muito no seu modelo de negócios. Hoje, lidera diversas ações culturais (como shows de artistas consagrados, como o Ed Motta, por exemplo), faz circular mil livros por dia em um projeto de biblioteca vinculada a pontos de ônibus e tem parcerias com empresas como Petrobrás, Eletronorte e Banco do Brasil.

E o açougue? Vai muito bem. “Os clientes são fiéis, apoiam, respeitam o que eu faço, sempre voltam. Eu sou a prova de que é possível ser capitalista, liderar um negócio e, ao mesmo tempo, contribuir com a sociedade que nos cerca. Digo que vendo alimento para o corpo e promovo alimento para a alma”, conta Amorim.

Um propósito para chamar de meu

Para encontrar o propósito, é preciso “olhar para dentro” da empresa e, frequentemente, para o passado. Em

firmas familiares, nas quais a história não se perdeu e os fundadores ainda são presentes, é mais fácil fazer esse exercício.

Já naquelas de gestão profissionalizada, às vezes é preciso cavar mais fundo para encontrar a motivação primordial que levou à abertura da companhia. O Extra, rede do Grupo Pão de Açúcar, passou por um processo de reposicionamento da marca. Muitos estudos foram conduzidos, inclusive com consumidores, mas entre eles a rede identificou com clareza o seu “DNA”.

Tanto num caso quanto noutro, a primeira pergunta a se fazer em busca do propósito é “para qual finalidade a companhia existe?”

A resposta não será necessariamente – e nem deve ser – para vender determinado produto. Em geral, os propósitos são mais intangíveis que isso. A rede Stew Leonard's, por exemplo, queria que as famílias, ao comprar em suas lojas, vivenciassem uma experiência próxima a estar em fazendas, em contato com alimentos frescos recém-colhidos.

“Do ponto de vista da gestão empresarial, passa por um questionamento sério de: por que eu existo? Qual a demanda humana que eu atendo? Qual a demanda que estou preparado para atender? E qual o papel que a empresa quer ter daqui pra frente?”, acrescenta o professor e coordenador técnico do Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral, Cláudio Boechat.

O empresário em busca de seu propósito deve também questionar o que o move, pelo que é apaixonado, qual a visão que tem do segmento em que atua.



Perseguindo a meta de oferecer alimento saudável, fresco e de qualidade, a rede supermercadista desenvolveu um modelo de negócios que favorece, de saída, a cadeia de fornecimento, o meio ambiente e o corpo de funcionários. Esse é precisamente o ponto que Mackey defende em seu livro: fazer “o bem” é natural para as companhias, há “heroísmo” por trás de qualquer negócio que queira cumprir seu objetivo original.

Esse novo modelo é fortemente baseado no propósito original da companhia. “Propósito está ligado à origem do negócio, ao sonho que levou o fundador a criar aquela companhia. É a razão de ser da empresa”, explica o sócio consultor da Top Brands, Ricardo Klein.

Tome-se, por exemplo, o caso da rede, também americana, Stew Leonard’s. A empresa foi eleita pela revista Forbes, por 10 anos consecutivos, uma das 100 melhores onde se trabalhar nos EUA. E como chegou a merecer esse título e a manter relações mais equânimes com seus funcionários? “Você não consegue ter um ótimo lugar para os consumidores comprarem sem antes fazer dele um ótimo lugar onde se trabalhar”, costuma dizer Stew Leonard, fundador da empresa que leva seu nome.

O objetivo inicial da rede era garantir um ambiente acolhedor e agradável para o cliente. No caminho, teve de melhorar as relações trabalhistas. É nesse ponto que o propósito serve de parâmetro para mudar o paradigma no mundo dos negócios. “Todas as empresas têm potencial para ter propósitos mais elevados que simplesmente o lucro”, diz



Mackey, da Whole Foods, em um vídeo disponibilizado pelo site Vimeo (concorrente do YouTube) para divulgar o livro “Capitalismo Consciente”.

Sendo assim, natural que as companhias consigam priorizar o que efetivamente importa (e vai importar cada vez



NOSSA POLÍTICA:

REGRA 1 - O cliente está sempre certo

REGRA 2 - Se o cliente estiver errado,
releia a regra 1



10 VEZES MUDANÇA

Há pelo menos 10 forças ambientais e sociais externas que estão pressionando as companhias e os governos a repensarem o modelo atual de negócios:

MUDANÇAS CLIMÁTICAS: as estimativas de perdas anuais devido às mudanças climáticas variam de 1% ao ano, se ações fortes e imediatas forem tomadas, a 5% ao ano, se os formuladores de políticas não agirem rapidamente.

ENERGIA E COMBUSTÍVEIS: os mercados de combustíveis fósseis tendem a se tornar mais voláteis e imprevisíveis devido à maior demanda global por energia, a mudanças no padrão geográfico de consumo, às incertezas de fornecimento e consumo e ao aumento de intervenções regulatórias relacionadas às mudanças climáticas.

ESCASSEZ DE RECURSOS MATERIAIS: como os países em desenvolvimento se industrializam rapidamente, a demanda global por recursos materiais deve aumentar drasticamente.

ESCASSEZ DE ÁGUA: a previsão é de que, em 2030, a demanda global por água fresca exceda as provisões em 40%.

CRESCIMENTO POPULACIONAL: a população mundial deve alcançar a marca de 8,4 bilhões em 2032. Isso deixará os ecossistemas e o fornecimento de recursos naturais, como comida, água, energia e materiais, sob pressão intensa.

RIQUEZA: estima-se que a classe média global (definida pela OCDE como indivíduos com rendimento disponível entre US\$ 10 e US\$ 100 per capita ao dia) cresça 172% entre 2010 e 2030. O desafio para as empresas é atender a esse novo mercado de classe média em uma época em que os recursos tendem a ser mais escassos e voláteis.

URBANIZAÇÃO: em 2009, pela primeira vez, um número maior de pessoas vivia em cidades do que no campo. Até 2030, todas as regiões em desenvolvimento, incluindo a Ásia e a África, devem ter a maioria de seus habitantes vivendo em áreas urbanas. Praticamente todo o crescimento populacional nos próximos 30 anos será nas cidades. Essas cidades exigirão melhorias extensas na infraestrutura, incluindo construção, fornecimento de água e saneamento, eletricidade, gestão de resíduos, transporte, saúde, segurança pública e conectividade de internet e telefonia.

SEGURANÇA ALIMENTAR: nas próximas duas décadas, o sistema global de produção de alimentos estará sob crescente pressão das “megaforças”, incluindo crescimento populacional, escassez de água e desmatamento. Os preços globais de alimentos devem aumentar de 70% a 90% até 2030.

DECLÍNIO DO ECOSSISTEMA: historicamente, o principal risco para os negócios no declínio dos serviços de biodiversidade e ecossistema tem sido a reputação das corporações. No entanto, como ecossistemas globais mostram crescentes sinais de colapso e estresse, um número maior de companhias está percebendo o quanto suas operações dependem dos serviços críticos que esses ecossistemas fornecem.

DESMATAMENTO: florestas são grandes negócios, já que produtos de madeira movimentaram US\$ 100 bilhões por ano entre 2003 e 2007, e o valor de outros produtos derivados das florestas, em sua maioria alimentos, foi estimado em US\$ 18,5 bilhões em 2005. No entanto, a OCDE prevê que as áreas florestais diminuirão 13% globalmente entre 2005 e 2030, principalmente no sul da Ásia e da África.



mais): relações duradouras, respeito ao ser humano, uso eficiente dos recursos naturais, alimentação de qualidade e o atendimento às reais necessidades dos consumidores.

Por “reais necessidades” pode-se entender, por exemplo, alimentos menos industrializados (o que tem levado as populações mais ricas a epidemias sem precedentes de pressão alta, obesidade, diabetes) ou produtos de qualidade a preços mais acessíveis (para o aumento crescente do poder de compra das classes C, D e E).

“Talvez as construtoras precisem repensar seus modelos de casas e apartamentos para que as moradias permitam o plantio de alguns alimentos em áreas urbanas, por exemplo. Será preciso favorecer produtores locais de produtos frescos e gerar

soluções em termos de habitação, mobilidade, energia, transporte”, avalia o professor e coordenador técnico do Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral, Cláudio Boechat.

Para ele, lucro é meio, e não fim. E esse novo modelo de pensamento habilita a empresa a estar bem nos novos tempos. “Lucro se submete às necessidades reais humanas, não o contrário”, acrescenta Boechat.

Elas são amadas e rendem mais

Mas resgatar um propósito “heroico” (como diz Mackey) perdido ou apostar em atender demandas mais “sociais” e “humanitárias” não significa, em hipótese alguma, abrir mão dos lucros ou da competitividade. Muito pelo contrário.

DIVULGAÇÃO

FOTO

PARA LUIS NORBERTO PASCOAL (FOTO), PRESIDENTE DO GRUPO DPASCHOAL, “O PROPÓSITO DA COMPANHIA É SERVIR O CLIENTE E A SOCIEDADE. O LUCRO É UMA FORMA DE MEDIR A EFICIÊNCIA E A PRODUTIVIDADE. MAS DEVE VIR DE UM TRABALHO HONESTO E EDIFICANTE”. A EMPRESA DISTRIBUI LUCROS PARA OS FUNCIONÁRIOS DESDE 1970 E FOCA O RH NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS E NA EDUCAÇÃO. “INVESTIMOS EM PROJETOS SOCIAIS E EDUCACIONAIS DESDE A FUNDAÇÃO. ESTÁ NO NOSSO DNA”, DIZ PASCOAL.





NA WHOLE FOODS, benefícios para os funcionários e remuneração fazem com que a rede seja considerada uma das melhores para se trabalhar nos EUA

Klein, da Total Brands, lembra que amearhar lucro, fazer dinheiro, vender mais, crescer continuará sendo um dos principais objetivos de qualquer companhia. A boa notícia é que fazer isso com um propósito claro e paixão, como sugerem os militantes do capitalismo “verde”, já rende mais que manter os negócios sob o paradigma atual.

Uma pesquisa realizada para o livro *“Empresas que Encantam” (Firms of Endearment*, no original em inglês, de Raj Sisodia, David Wolfe e Jaqdish Sheth, editado pela Wharton School Publishing e sem edição em português), mostra que as companhias movidas por propósitos — e não por dinheiro — renderam a seus acionistas 1.025% em 10 anos, contra apenas 122% das companhias listadas no principal índice da bolsa americana (o SP 500) e 316% das listadas no livro *Good to Great*, que lista as companhias mais rentáveis aos acionistas.

Outra boa notícia? Essas empresas são amadas — daí o nome do livro — por consumidores, funcionários, fornecedores e até ambientalistas. Têm um séquito de defensores apaixonados que, além de tudo, são fiéis. Bom negócio, não? “Empresas que têm propostas de valor mais claras são mais facilmente identificadas pelos consumidores. Além disso,

costumam tratar melhor funcionários e cadeia de produção. São vantagens competitivas sem custo adicional”, analisa Edgard Barki, professor da Fundação Getúlio Vargas.

Ainda é um movimento incipiente, no começo. A maioria das empresas ainda não é “consciente”, assim como boa parte dos consumidores. Mas a avaliação dos especialistas ouvidos pela reportagem é que o mundo dos negócios já está muito melhor do que estava nos anos 1980, por exemplo.

A tendência é que esse tipo de engajamento cresça não apenas pelos fatores de pressão externos (e considerados oportunidades para empresas que definam bem seus propósitos e consigam gerar valor a partir disso, segundo Andrew, da KPMG), tampouco apenas por causa de crescentes pressões dos consumidores.

Para alguns, como Mackey, trata-se principalmente de uma evolução do capitalismo como é conhecido hoje. Para outros, como o professor Boechat, o novo paradigma é só um resgate dos objetivos iniciais do próprio sistema capitalista que, segundo ele, nasceu para fazer crescer o bolo e também para dividi-lo. “O capital não se sobrepõe à vida, mas serve a ela”, diz.

Todos concordam, no entanto, que as mudanças virão. Até porque a geração que está chegando ao mercado de trabalho — assim como as que ainda estão por vir — é composta por jovens que, além de remuneração, buscam um sentido para suas vidas. Serão conquistados por e renderão mais em empresas que também tenham um sentido e deixem uma marca no mundo, em vez de serem apenas mais uma tentando vender mais um produto.

FONTES DESTA MATÉRIA

- Açougue Cultural T-Bone: (61) 3274-1665
- Conscious Capitalism Inc.: www.consciouscapitalism.org
- Coop: www.portalcoop.com.br
- Firms of Endearment: www.firmsofendearment.com
- Fundação Dom Cabral: (31) 3589-7300
- Fundação Getúlio Vargas: (11) 3284-1789
- Grupo Pão de Açúcar: www.grupopaodeacucar.com.br
- KPMG: (11) 2183-3000
- Stew Leonard's: www.stewleonards.com
- Top Brands: (11) 3044-2263