



ARM - EVILÁSIO L. CÂNDIDO, FESTA CORES PRIMÁRIAS, 2003, ACRÍLICA S/ TELA

PONTO DE VISTA

Corporações na vitrine

Por muito tempo as empresas agiram como se não tivessem nenhuma outra responsabilidade além da produção de bens e serviços. Essa realidade mudou. Mais expostas ao ambiente, as empresas hoje interagem com diversos grupos sociais de interesse. Seu sucesso, e sua perenidade, agora depende da capacidade de entender as demandas explícitas e latentes desses grupos e prover respostas adequadas e alinhadas com sua própria estratégia.

por Dayr Reis, Leticia Peña e John Betton UNIVERSITY OF WISCONSIN-LA CROSSE

Nos anos 1950, um presidente da General Motors declarou que o que era bom para a General Motors seria bom também para os Estados Unidos. Felizmente, tal perspectiva foi superada e hoje faz parte do folclore corporativo. Vivemos em um mundo de grandes organizações. Seu peso na economia e na socieda-

de é inegável. Porém, foi-se o tempo em que algumas delas exerciam seu poder de influência de forma livre e arbitrária. Hoje, mesmo as grandes corporações, de inegável poder de influência, têm uma relação de co-dependência com o ambiente.

Não há novidade no fato de que os vários agentes que participam, de

forma direta ou indireta, das atividades da empresa – clientes, acionistas, empregados, fornecedores, comunidades e agências de regulação – têm influência sobre seu desempenho. O que é novo é que esses agentes estão passando a ter uma voz cada vez mais ativa sobre sua gestão.

A idéia de empresas apenas focadas na produção de bens e serviços que ignoram seu impacto no meio ambiente e na comunidade está cada vez mais se provando ineficaz e perigosa. Este artigo discute a importância e a necessidade de os executivos desenvolverem competências referentes ao modo de lidar com as questões mais abrangentes que afetam seus negócios. Para tanto, tomaremos como referência o conceito de assuntos empresariais externos.

Efetividade social e política.

Os assuntos empresariais externos relacionam-se às obrigações que a empresa possui com a sociedade de forma geral e, mais especificamente, com seus *stakeholders*. São todos temas afetados pelas políticas e práticas corporativas. Quando tratados de forma estratégica e adequada, aumentam a efetividade social e política da organização.

O conceito possui cinco funções-chave: a primeira diz respeito às relações da empresa com seu público externo; a segunda, ao planejamento do ambiente corporativo; a terceira, às relações entre a empresa e o governo; a quarta refere-se à gestão de assuntos legais, em especial as questões de regulamentação; e a quinta relaciona-se à política social corporativa, buscando tratar de questões como igualdade de oportunidades entre funcionários e aspectos relacionados à responsabilidade social.

Historicamente, as empresas têm se posicionado em relação aos assuntos empresariais externos de

Algumas empresas já se posicionam de forma proativa diante da questão do relacionamento com grupos de interesse. Outras continuam a agir apenas de forma reativa, esperando que ocorram problemas para tomar medidas corretivas.

duas formas. A primeira forma pode ser denominada abordagem linear e reativa: a empresa reage à medida que os problemas aparecem. Quando isso acontece, ela cria um grupo para tratar a situação. É provável que tal abordagem seja adequada para ambientes estáveis. Porém, ao consideramos ambientes instáveis, ela se torna anacrônica. Surge então a segunda abordagem, que podemos denominar abordagem proativa. Segundo tal abordagem, a empresa toma medidas preventivas em relação às situações inéditas provocadas pela sua exposição ao ambiente.

Exemplos de impacto. Dois casos de grande repercussão podem ser apresentados como exemplos das questões que envolvem o relacionamento entre empresas e comunidades. O primeiro refere-se à disputa brasileira pela quebra do direito de patentes na produção de remédios contra a AIDS; o segundo, ao caso das sementes geneticamente modificadas da Monsanto. Apresentaremos esses dois casos e, em seguida, discutiremos um modelo de relacionamento entre as empresas e seu ambiente externo.

Proteção de patentes ou exploração?
A disputa entre Brasil e Estados

Unidos em 2001 envolveu o alto custo das drogas utilizadas para tratar indivíduos portadores do HIV ou atingidos pela AIDS. Em um dado momento, o chefe do programa de prevenção da AIDS do Brasil afirmou que o governo começaria a produzir cópias de duas das mais caras drogas contra a AIDS, caso as empresas multinacionais – uma norte-americana e uma suíça – que fabricavam o produto não reduzissem seus preços. Os Estados Unidos argumentaram que isso era uma violação das regras de patentes e procuraram a intermediação da Organização Mundial do Comércio. Um painel especial foi estabelecido para averiguar as alegações.

Estava em discussão a delicada questão da licença compulsória, cláusula da Proteção à Propriedade Intelectual Relacionada a Negócios (PPRN), que permite que um país ignore o direito de patente em determinadas circunstâncias. O artigo 68 da lei brasileira afirma que o país pode fazer suas próprias cópias de drogas genéricas no caso de o detentor da patente abusar de seu poder econômico ou de ele não conseguir produzir por si próprio a droga no Brasil dentro de três anos.

O caso evoluiu para uma disputa legal que questionava se as leis

brasileiras de patentes eram ou não compatíveis com as obrigações do PPIRN. Se o Brasil perdesse, as grandes empresas farmacêuticas teriam um monopólio, poderiam cobrar quanto quisessem e o programa de prevenção à AIDS do Brasil – tido como o melhor do mundo – sofreria efeitos extremamente negativos. O resultado seria desastroso não só para o Brasil, mas para muitos outros programas similares ao redor do mundo.

Oito das doze drogas que fazem

parte da medicação de um paciente com AIDS passaram a ser produzidas no Brasil. Isso representou uma economia de 80% em relação aos preços cobrados pelas grandes empresas farmacêuticas internacionais. Milhares de pacientes foram beneficiados com a produção de drogas genéricas de combate à AIDS no país. O resultado foi surpreendente: o país conseguiu reduzir à metade o número de mortes causadas pela doença e a epidemia se estabeleceu.

lizou. Sensível a isso, a Comissão de Direitos Humanos das Nações Unidas votou, em abril de 2001, a favor do suporte à resolução brasileira que garantia tratamento médico universal para indivíduos com AIDS.

Limites da manipulação. A recente questão que envolveu alimentos transgênicos e a Monsanto também demonstra a importância de a empresa assumir suas responsabilidades perante o público. A multinacional americana consagrou-se no mercado como empresa especializada na produção de linhas inteiras de produtos voltados para a agropecuária.

Foi, no entanto, a decisão da empresa de desenvolver “genes exterminadores” – produtos geneticamente modificados, que produzem sementes inférteis – que despertou a atenção de diversos grupos de responsabilidade social e ambiental. A tentativa de comercializar produtos geneticamente modificados sem caracterizá-los como tal causou protestos fervorosos. No lugar de responder positivamente aos protestos, a Monsanto se engajou em maciços programas de relações públicas e tentou influenciar politicamente os debates por meio de figuras políticas que haviam recebido contribuições para suas campanhas nos Estados Unidos.

Diferentemente dos Estados Unidos ou do Brasil, onde os consumidores são mais passivos, na Europa houve protestos veementes, gerando a suspensões de colheitas. O movimento levou a uma posição, sustentada pelo Parlamento Euro-



ARM - TRABALHO COLETIVO, 2003, ACRILICA SOB TELA

peu, que determinou a retirada de produtos geneticamente modificados das prateleiras dos supermercados, e à destruição generalizada de culturas experimentais por ativistas ambientais.

A estratégia da Monsanto foi tentar manipular, por meio de sua equipe de relações públicas e marketing, o debate sobre modificação genética. Em um dado momento, por exemplo, a empresa pressionou o editor da revista *The Ecologist* para que retirasse de circulação todas as edições sobre a Monsanto.

Protestos contra as atividades da Monsanto produziram reações globais. O choque mais violento ocorreu quando o Deutsche Bank, o maior banco europeu, recomendou que os investidores institucionais vendessem as ações dessa empresa. Isso foi seguido pela preocupação de outros analistas, o que resultou na perda de 35% do valor da Monsanto em um ano. No Brasil, um juiz chegou a impedir temporariamente a companhia de fornecer sementes de soja modificadas a fazendeiros e agricultores. A Monsanto finalmente acabou se fundindo com a Pharmacia, empresa baseada na Suíça.

Foco no relacionamento. Os dois casos apresentados ilustram a necessidade de as empresas se tornarem sensíveis ao seu ambiente externo. Porém, essa sensibilidade não se resume à existência de um bom departamento de marketing institucional, nem à filantropia em-

Tratar convenientemente os assuntos empresariais externos significa ir muito além das práticas de marketing institucional e das iniciativas de filantropia corporativa.

presarial, hoje tão em moda. Refere-se à capacidade de pesquisar e ouvir o ambiente externo e de interiorizar as descobertas derivadas desse processo tomando as ações adequadas.

Um erro muito comum é considerar que essa pesquisa sistemática do ambiente externo se refere a uma exploração de negócios, ou seja, que as relações externas são sempre ações de marketing voltadas para o incremento das vendas ou para a melhoria da imagem da empresa perante o mercado. Outro erro corriqueiro relaciona-se à visão de que os assuntos empresariais externos constituem matéria *soft*, que não permite mensuração quantitativa de resultados, e que as medidas propostas possuem duvidosa eficácia prática. O que defendemos é que o tratamento dos assuntos empresariais externos deve partir de uma base ideológica de sustentação que inclua reflexões sobre legitimidade, ética corporativa, interesse público, direitos humanos e cooperação com a comunidade.

Compromisso com a prática.

Para que o tratamento dos assuntos corporativos externos ocorra da forma correta, é preciso que a empresa desenvolva uma série de ações consistentes (ver quadro).

Em primeiro lugar, o tema precisa estar de alguma forma integrado à estratégia de negócios. Por exemplo, empresas do setor químico e farmacêutico têm fortes razões de negócios para incorporar, em suas estratégias, o desenvolvimento de boas relações com os diversos públicos com que lidam, especialmente com a comunidade local e órgãos de proteção ao meio ambiente. Outras empresas, de outros setores, podem encontrar argumentos de negócios igualmente coerentes.

Em segundo, é preciso envolver os dirigentes. Caso isso não ocorra de forma adequada, corre-se o risco de gerar dissonância entre o discurso e a prática. Outro possível efeito negativo do envolvimento insuficiente dos dirigentes é atribuir a uma única área a tarefa de gerir o relacionamento da empresa com os diversos públicos envolvidos, transformando tal atividade em algo meramente relacionado à comunicação e ao fortalecimento da imagem corporativa. Ao contrário, quando se consegue desenvolver o comprometimento da alta direção em torno dos pontos críticos do relacionamento, garante-se a disseminação de valores e prioridades por toda a empresa e por todos os níveis.

Por fim, é necessário considerar todos os grupos de interesse.

Quadro: O desenvolvimento de boas relações com os diversos públicos externos da empresa exige posturas e práticas adequadas por parte da alta direção.

O QUE FAZER	COMO FAZER
Promover a conscientização	A alta direção deve estar convencida da importância dos assuntos externos da empresa. O público que interage com a empresa deve ser informado de que ela possui um propósito social legítimo que não se resume à busca do lucro. As maiores contribuições externas fornecidas pela empresa devem ser claramente identificadas.
Desenvolver grupos de trabalho	Os grupos de trabalho devem ter funções claras na implementação do relacionamento da empresa com o ambiente externo: apoiar, coordenar e monitorar todas as interações da empresa e suas unidades com o público externo. Tais grupos devem se reportar ao mais alto executivo da empresa, para terem a confiança da alta administração e estarem integrados ao processo de planejamento estratégico.
Reconhecer a mudança	A empresa deve se ver como o público a vê, livre dos vieses dos pontos de vista internos e de preconceitos. Para assegurar sua independência e imparcialidade, pode contratar consultores externos para facilitar o processo de conscientização.
Identificar temas relevantes	A empresa deve facilitar o fluxo de informações e não rejeitá-las com base em preconceitos culturais, crenças e valores locais. Especialistas externos também podem ser úteis neste estágio do processo.
Integrar temas relevantes ao planejamento estratégico	A empresa deve realizar ações para integrar os temas e suas respectivas soluções ao processo de planejamento estratégico. A alta direção pode desenvolver estratégias de antecipação para lidar com assuntos econômicos, sociais, ambientais e políticos.
Desenvolver uma base de apoio	Em um mundo cada vez mais politizado, a empresa deve desenvolver uma base de apoio entre seus vários públicos: sindicatos, grupos de direitos civis, ativistas e outros.
Envolver o conselho diretor	Para preparar a empresa para o futuro e assegurar que a gerência tenha uma visão ampla, os integrantes do conselho diretor devem assumir a postura de ativistas orientados ao ambiente externo. Na medida em que a cúpula seja composta por pessoas externas à organização, estas podem ajudar a identificar tendências externas e a desenvolver estratégias adequadas.

Tais grupos forçam hoje as empresas a prestarem maior atenção a questões relacionadas à legislação, a estabelecerem posições políticas específicas em determinados assuntos, a procurarem alianças com ONGs e a desenvolverem organizações de base popular que influenciem os processos políticos. Isso envolve maior interação com os públicos-chaves, uma redefinição dos

propósitos da empresa e até mesmo uma transformação dos “modelos mentais” e das referências para os principais processos decisórios da organização.

Dayr Reis
 Prof. de Administração da Produção e Operações na Univ. Wisconsin-Lacrosse
 Doutor em Administração de Empresas pela Michigan State University.
 E-mail: reis.dayr@uwlax.edu

Leticia Peña
 Profa. de Administração Geral e Recursos Humanos na Univ. Wisconsin-Lacrosse
 Doutora em Educação pela Harvard University.
 E-mail: pena.leti@uwlax.edu

John Betton
 Prof. de Administração Geral e Recursos Humanos na Univ. Wisconsin-Lacrosse
 Doutor em Administração de Empresas pela University of South Carolina.
 E-mail: betton.john@uwlax.edu