EXCELÊNCIA EM
GESTÃO

Ano VII | nº 08 | Setembro | 2015

CORAGEM PARA MUDAR

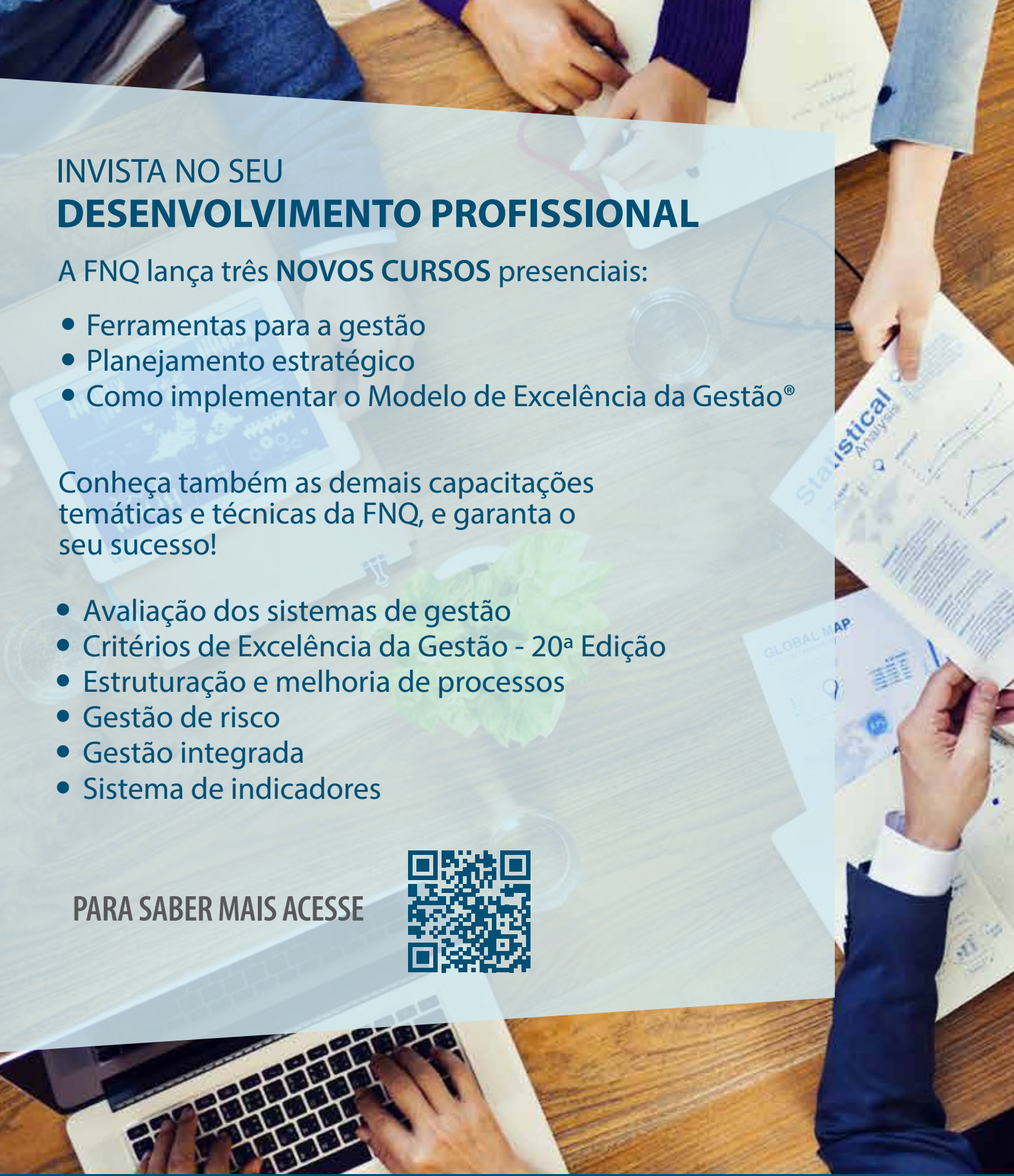
COMO SAIR DA ECONOMIA DOS EXCESSOS E CRESCER NA ERA DOS LIMITES

CONGRESSO DA FNQ DEBATE O SURGIMENTO DE UM NOVO CAPITALISMO

O MUNDO BUSCA UM CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

NOVAS FORMAS DE PRODUZIR E CONSUMIR AVANÇAM NA SOCIEDADE

FNQ FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO



INVISTA NO SEU

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

A FNQ lança três **NOVOS CURSOS** presenciais:

- Ferramentas para a gestão
- Planejamento estratégico
- Como implementar o Modelo de Excelência da Gestão®

Conheça também as demais capacitações temáticas e técnicas da FNQ, e garanta o seu sucesso!

- Avaliação dos sistemas de gestão
- Critérios de Excelência da Gestão - 20ª Edição
- Estruturação e melhoria de processos
- Gestão de risco
- Gestão integrada
- Sistema de indicadores

PARA SABER MAIS ACESSE

FNQ FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

CONHEÇA MAIS SOBRE A **FNQ**

WWW.FNQ.ORG.BR

EXPED**IENTE**

NUVEM DE *TAGS* DESTA EDIÇÃO

A nuvem de *tags* ou *tag cloud* identifica as palavras mais citadas nas matérias desta edição. Para defini-la, utilizamos a ferramenta *Tagxedo* (www.tagxedo.com). A quantidade de vezes que a palavra aparece é apresentada proporcionalmente ao tamanho da fonte.

NOSSA CAPA

Fome, violência, corrupção, desmatamento, poluição, guerras. Ninguém aguenta mais um mundo que despreza os valores da civilização em nome da ansiedade doentia para chegar a uma conclusão que ninguém quer. Passou da hora de mudar a vida econômica, social e política na direção de nossas reais necessidades. Uma vida que se inspire nos ciclos da natureza e não ultrapasse os limites da ética e da sustentabilidade. A capa desta edição, com a imagem de uma borboleta, simboliza a transformação que queremos e sintetiza o movimento que a FNQ se propõe a disseminar: a busca da excelência requer também um novo modelo mental e coragem para mudar. Junte-se a nós.

Excelência em Gestão
Publicação anual da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

Ano VII - Número 8
Setembro de 2015
ISSN 2179-7919

Coordenação Geral
Jairo Martins
Presidente Executivo

Coordenação Editorial
Caterine Berganton

Apoio
Vanessa Costa e Patrícia Motta

Produção
Folie Comunicação

Editora
Marisa Meliani - MTb 20435

Reportagem e redação
Ana Paula Ramos, Marisa Meliani, Mirian Meliani e Tarcisio Alves

Direção de Arte
PaulaLyn Carvalho

Fotos
André Conti/ Acervo FNQ

Ilustração/Capa
Matt Olson/ Getty Images

Ilustrações
Diversos/ iStockphoto

Impressão
Stilgraf
Tiragem: 5 mil exemplares

© 2015 - FNQ. Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial dos conteúdos desta publicação sem prévia autorização da FNQ.

www.fnq.org.br

QUEM PROCURA DESENVOLVIMENTO ENCONTRA O BNDES.

O BNDES está presente em todos os setores da economia brasileira, financiando iniciativas que contribuem para o desenvolvimento do país. Para o Banco, não existe projeto grande ou pequeno demais. Por isso, o BNDES apoia empreendimentos de todos os portes, em setores tão diversos como infraestrutura, indústria, saneamento, meio ambiente, exportação, comércio, inovação, cultura e serviços. Este é o BNDES. Sempre trabalhando pelo crescimento do país, pela geração de empregos e pela qualidade de vida de todos os brasileiros.

BNDES *O banco nacional do desenvolvimento*

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

GOVERNO FEDERAL BRASIL PÁTRIA EDUCADORA

ÍNDICE

08 **Editorial**
É preciso **coragem**

10 **Análise**
A economia na **era dos limites**
Novas formas de **produzir e consumir**

Saiba Mais 28
Curto-prazismo *versus* visão de futuro
A força dos **pequenos empreendimentos**

32 **Congresso FNQ de Excelência em Gestão (CEG 2015)**
Os caminhos do **Novo Capitalismo**

Painéis CEG 2015 50
Negócios de **Impacto Social**
Repensando o **crescimento econômico**

42 **Congresso Entrevista**
Pavan Sukhdev

68 **Conclusões CEG 2015**
Síntese dos conceitos e consensos do evento

71 **FNQ 2020**
Novos rumos para a FNQ

Artigo 72
Pedro Passos
Os desafios das contas na **nova economia**

Contrate a AUTOAVALIAÇÃO ASSISTIDA da Fundação Nacional da Qualidade, receba um diagnóstico da gestão e tenha insumos para o PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

- Conheça os pontos fortes e as oportunidades de melhoria
- Aprimore o modelo de gestão de sua organização
- Compare seu desempenho com o de empresas Classe Mundial, usuárias do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)

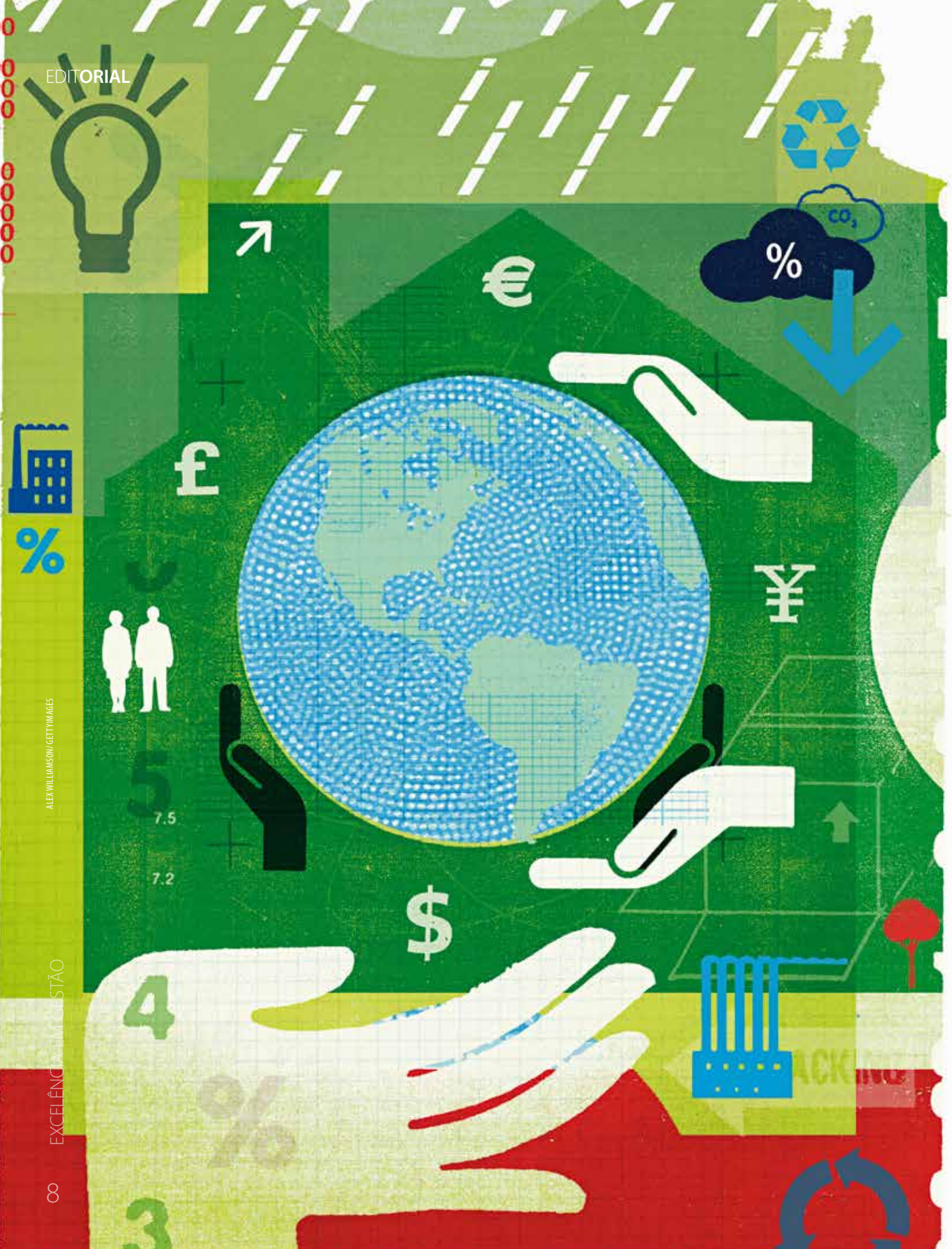
AAA Autoavaliação Assistida

PARA SABER MAIS ACESSE

FNQ FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

CONHEÇA MAIS SOBRE A **FNQ**

WWW.FNQ.ORG.BR



ALEX WILLIAMSON/ GETTY IMAGES

É PRECISO CORAGEM

Vivemos um período de grande desenvolvimento socioeconômico no pós-guerra, com inovações fantásticas na ciência, na tecnologia e nas instituições democráticas, alcançando um patamar sem precedentes na história. Por isso mesmo, é difícil admitir que passou da hora de abandonar a era dos excessos — da exploração sem freios dos recursos naturais — e entrar efetivamente na era do crescimento alinhado aos limites do planeta.

Munidos de determinação, precisamos nos questionar: como é possível aceitar o cenário atual de corrupção, desigualdades, fome, violência, guerras civis, terrorismo, poluição e desmatamento? Por que aceitamos tão passivamente as entregas e os resultados que ninguém quer? O momento é de mudar. Para isso, é preciso vencer os velhos paradigmas, que não respondem mais às necessidades da sociedade, e erguer um novo modelo mental voltado à construção de um sistema econômico com processos mais simples, inovadores e eficazes, dentro dos limites da sustentabilidade e da ética — os reais parâmetros da competitividade no mundo contemporâneo.

A **Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)** está em pleno processo de reflexão sobre o seu papel nessa transformação. Como uma das iniciativas, realizou, em junho de 2015, a primeira edição do **Congresso FNQ de Excelência em Gestão (CEG 2015)** — uma releitura inovadora do antigo Seminário Internacional em Busca da Excelência, que abordou o Novo Capitalismo e consagrou o trabalho permanente da FNQ de antecipar o debate sobre temas de vanguarda da gestão empresarial, pública e dos governos, no Brasil e no mundo.

Além de representar um divisor de águas na história da Fundação, o CEG 2015 mostrou que não estamos isolados nesse compromisso. Na palestra magna, tivemos a contribuição do economista indiano **Pavan Sukhdev**, que apontou caminhos para alcançar um modelo econômico mais equilibrado e alinhado às reais necessidades da vida social e do planeta. Apresentamos também experiências de grandes organizações sobre crescimento dentro de limites e iniciativas de negócios de impacto social. Neste caso, procuramos ressaltar a capacidade do jovem gestor de mudar a sociedade, lembrando que a preparação das novas gerações para a gestão é um dos focos da FNQ e compõe seu Planejamento Estratégico 2016-2020.

Nesta edição, você confere a síntese do CEG 2015, as movimentações da nova economia e os desafios para superar as práticas que aprofundam o capitalismo especulativo. Não deixe de ler o artigo de **Pedro Passos**, copresidente do Conselho de Administração da Natura e vice-presidente do Conselho Curador da FNQ, sobre os novos modos de produção no século 21.

Para finalizar, como cidadãs e cidadãos, temos que dizer não ao capitalismo de curto prazo, que prioriza o lucro a qualquer custo; ao capitalismo estatal, conveniente apenas a políticos e governos paroquiais que privilegiam a permanência no poder, sem uma visão cosmopolita do mundo; ao capitalismo de compadres, que, por meio do loteamento de cargos e troca de favores, estimula a corrupção e o mau uso dos recursos das nações. Precisamos, sim, de um capitalismo de equilíbrio, que priorize o médio e o longo prazos, garantindo o bem-estar coletivo, dentro dos limites da sustentabilidade e da ética. Para mudar, é preciso coragem!

Boa leitura!

Jairo Martins
Presidente Executivo da FNQ

A ECONOMIA NA ERA DOS LIMITES

Por Marisa Meliani

AS ORGANIZAÇÕES PODEM CONSTITUIR UM ESPAÇO PRIVILEGIADO NA SOCIEDADE PARA ABSORVER, IMPLEMENTAR E DISSEMINAR NOVOS MODELOS DE PRODUÇÃO E CONSUMO EM BUSCA DE UMA ECONOMIA DE BAIXO CARBONO, MAIS COLABORATIVA E EFETIVAMENTE SUSTENTÁVEL.

Em 2008, em Nova York, o segurança temporário da rede de lojas Wal-Mart, **Jdimytai Damour**, 34 anos, foi pisoteado até a morte por uma turba de consumidores. Eram cinco da manhã quando mais de duas mil pessoas arrebentaram as portas de vidro de uma loja da rede e mataram Damour na ânsia de adquirir uma HDTV de plasma em liquidação. Em 2015, na Síria ou em mares próximos a Lampedusa, na Itália, multidões de refugiados, migrantes, famintos, doentes e desesperados vagam, quando também não morrem aos milhares, em busca de um pedaço de pão e um pouco de água.

São contrapontos, entre tantos outros, que evidenciam a urgência de repensar o atual modelo de crescimento econômico. Afinal, para onde caminhamos? Produzimos tantos bens materiais para quem e para quê? Hoje consumimos recursos naturais equivalentes a 1,5 planeta e, nessa toada, precisaremos de dois planetas antes de 2050. Em São Paulo, já vivemos uma crise hídrica inusitada e relacionada às temidas mudanças climáticas que ameaçam a estabilidade sociopolítica em várias regiões no mundo. Hora de repensar o modo de pensar, viver, produzir e consumir.

UMA CONTA QUE NÃO FECHA

Há uma consciência global de que algo está errado e que a sociedade humana precisa mudar hábitos, formas de pensar, produzir e consumir. Hora de crescer com limites.

No livro *Prosperidade sem Crescimento*, o escritor e professor norte-americano **Tim Jackson**[1] defende que um crescimento econômico infinito em um planeta finito coloca em risco as gerações presentes e futuras. E diz que as mudanças climáticas são a "mãe de todos os limites". Difícil contestá-lo, pois, sob temperaturas extremas e consequentes catástrofes naturais, não há chance de sobrevivência para a maioria das espécies — inclusive a humana.

Segundo a ONU, 1,6 bilhão de pessoas vivem em regiões com escassez absoluta de água pelo menos uma vez por ano. Até 2025, dois terços da população mundial podem ser afetados pela crise hídrica. São números importantes, porque a falta de água e a poluição de suas fontes influenciam todos os ciclos naturais dos ecossistemas, provocam desequilíbrio ambiental e colocam em risco a estabilidade socioeconômica e política nas regiões afetadas. Dados da Organização Meteorológica Mundial (OMM) mostram que, nos últimos 40 anos, mais de 8.8 mil desastres naturais causaram cerca de 1,94 milhão de mortes e perdas econômicas de U$ 2,3 trilhões no mundo. Estimativas mostram que até 2050 o planeta terá entre 250 milhões e 1 bilhão de refugiados do clima.

Portanto, não há tempo a perder. Em mais uma tentativa de alinhar as nações em torno de um acordo global para reduzir as emissões de gases de efeito estufa, responsáveis pelo aquecimento global, em dezembro de 2015, será realizada em Paris a COP 21 – Conferência da ONU sobre o Clima. A ideia é que todos os países contribuam para limitar o aumento da temperatura na Terra apenas a 2ºC acima dos níveis anteriores à Revolução Industrial. Este novo acordo deve entrar em vigor em 2020 e substituir o fracassado Protocolo de Kyoto, de 1997.

Na opinião do economista indiano **Pavan Sukhdev**[2], provavelmente, essa é a nossa última oportunidade de interromper o processo de deterioração do clima. Mas ele não se mostra completamente confiante de que isso irá acontecer. "Mesmo agora, ainda está em vigência aquele velho estilo de lobby corporativo da indústria de petróleo e gás, tentando lutar contra a redução das emissões, inclusive questionando a credibilidade das pesquisas sobre mudanças climáticas. Ou seja, ainda há relutância dentro do sistema", alerta o pesquisador. Ele lembra que a oposição entre os países em desenvolvimento e as nações desenvolvidas não ajuda a avançar. "Agindo dessa forma, eles trabalham uns contra os outros. Deve haver um espírito maior de colaboração e menos espírito de confronto. O tempo de culpar o outro acabou. Isso, agora, é história. Você não pode mudar a história, mas o futuro sim. Se as lideranças reunidas na COP 21 perceberem isso — e entenderem que os olhos do mundo estão voltados para elas — então, poderá haver uma mudança", avalia Sukhdev.

SOMANDO ECONOMIA COM ÉTICA

Desde o início dos anos 2000, passando pela crise financeira de 2008, observa-se que o capitalismo contemporâneo obedece a uma lógica mais fluida, menos produtiva e mais especulativa, com o dinheiro mudando de mãos rapidamente e o agravamento da concentração de renda. Percebe-se ainda, em alguns setores produtivos, a insistência em conservar um modelo de crescimento linear, ou seja, que despreza a complexidade dos ciclos da vida e o tempo de recomposição dos ecossistemas nos processos de produção, como se os recursos naturais fossem infinitos.

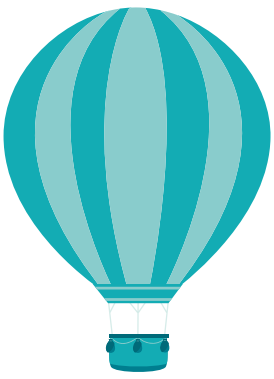
Entre as diversas reações a esse cenário, o professor titular da FEA-USP, **Ricardo Abramovay**[3], identifica um movimento crescente que conjuga questões de sustentabilidade, ética e cultura digital nos processos de tomada de decisão empresarial. Embora isso configure um perfil da nova economia, ele entende que não há como definir um conceito fechado, mas sim caracterizar sua expressão por meio de alguns parâmetros. "Defino a nova economia, primeiramente, a partir de decisões que se pautam por preocupações éticas referentes aos impactos daquilo que se produz sobre os ecossistemas e a vida social. Em segundo lugar, pela potencialização dessas formas de produzir com o avanço cada vez maior das mídias digitais e da economia da informação", sintetiza o professor.

Citando o Prêmio Nobel de Economia e economista indiano, **Amartya Sen**, Abramovay reitera sua defesa de reunificar a economia com a ética — disciplinas separadas a partir do século 19. "Ao retomar esse parâmetro e cada dia mais, a economia terá de incorporar o tema das finalidades, isto é, para quê serve aquilo que se oferece à vida social".

O professor da FEA lembra que ainda se produz em função da arrecadação de impostos, da criação de empregos e da inovação. "Mas isso não se justifica mais. Não há como oferecer alimentos com alto teor calórico se a obesidade está explodindo e a ciência mostra que existe um vínculo entre essa doença e o aumento do consumo de determinados produtos. Não adianta oferecer carros fantásticos, seguros e pesados, se eles são os grandes responsáveis pelas emissões dos gases de efeito estufa", exemplifica.

Esse tipo de questionamento estava ausente do radar das empresas até pouco tempo e, hoje, constitui um dos temas cruciais, sobretudo para as grandes organizações responsáveis por cadeias globais de valor. "A **Unilever** quer dissociar o aumento das vendas do uso de matérias-primas e energia. A sueca **IKEA** se propõe a ser neutra até 2020, em todas suas lojas, por meio de energia solar. A **Coca-Cola** quer ser neutra em água no mesmo período. Talvez a única exceção dos gigantes globais sejam as empresas de combustíveis fósseis, que ainda mantêm um compromisso precário com a sociedade. Na contramão das tendências, as petrolíferas patrocinam campanhas negacionistas sobre o aquecimento global, enquanto em outros gigantes os temas socioambientais integram as estratégias de negócios e de inovação."

"Cada dia mais, a economia terá de incorporar o tema das finalidades, isto é, para quê serve aquilo que se oferece à vida social."



QUEM PAGA A CONTA

Entre as iniciativas para ajustar o crescimento econômico aos limites planetários, uma das mais polêmicas, defendida por **Pavan Sukhdev** (*ver pág. 36*), é a inclusão e a taxação do desgaste do capital natural (*ver pág. 15*) na formulação do Produto Interno Bruto (PIB) dos países e também dos balanços financeiros empresariais.

A proposta, que será debatida na COP 21, pretende calcular a depreciação provocada pela atividade humana na natureza em relação à sua capacidade de absorver impactos negativos — vale tanto para recursos como madeira, água potável e terras férteis, quanto para ativos intangíveis como cultura, conhecimento tradicional e o patrimônio genético da biodiversidade no planeta.

Abramovay acredita que, em vez de taxação, o mais provável de acontecer é a atribuição de valores a elementos não precificados, como a emissão de gases de efeito estufa, o descarte do lixo, o uso da biodiversidade, entre outros. No caso das emissões já existe maior facilidade na medição e há um processo global de negociação em curso, no qual até os

Dos **limites do planeta** e da **sociedade conectada** por plataformas digitais, surgem inspirações para mudanças na gestão das **organizações** e na **vida social**.

principais produtores de bens e emissores (os gigantes fósseis) pedem o quanto antes uma taxação pela necessidade de reorganizar a gestão de longo prazo. "Saber se conseguiremos isso e em que modalidade se dará é difícil. Mas está cada vez mais próximo de acontecer", acredita o professor.

No Brasil, o setor privado é responsável por 71% do PIB e responde, ainda, por grande parte da insustentabilidade dos sistemas. Diante disso, as empresas podem constituir um espaço privilegiado para promover mudanças, a fim de construir novos modelos para uma economia de baixo carbono e buscar, nesse processo, oportunidades de inovação e maior perenidade no mercado.

Uma boa notícia é que, dos limites do planeta e da sociedade conectada por plataformas digitais, surgem inspirações para mudanças não somente nas organizações, mas também no modo de consumir — e até de produzir — da sociedade. Esta configuração da nova economia impõe transformações importantes e visíveis no dia a dia das cidades, em nossas casas, nos ambientes públicos e nas relações de trabalho e interpessoais. Veja a seguir.

CAPITAL NATURAL

Compreende a base de recursos da natureza na qual a economia se apoia para realizar os processos de produção. Por exemplo, um balanço financeiro tradicional leva em conta a quantidade anual de móveis de madeira produzidos ou de petróleo extraído para medir o crescimento de uma empresa. Ao incluir o capital natural, essa avaliação contabiliza também a depreciação que a produção causou na floresta, nas terras de extração, na cultura das populações locais ou nas relações de trabalho.

Em vez de flexionar obstinadamente os verbos comprar e ter, o consumo colaborativo estimula as práticas de **compartilhar**, **trocar**, **doar**, **emprestar** e **alugar**.

O PODER DA ECONOMIA COLABORATIVA

O economista e professor norte-americano, **Jeremy Rifkin**[4], autor de dezenas de livros influentes e assessor da chanceler alemã **Angela Merkel** e do primeiro ministro chinês **Li Kequiang**, entre outras lideranças globais, afirma que, na segunda metade do século 21, a economia mundial será híbrida. Ele prevê que um sistema colaborativo estará convivendo com um capitalismo cada vez menos agressivo.

Para firmar sua tese, Rifkin destaca que, pela primeira vez na história, os três eixos sobre os quais se apoiam os modelos de desenvolvimento (comunicação, energia e transportes) estarão interconectados graças à internet — e isso já promove o surgimento de uma economia colaborativa. De acordo com o teórico, se no século 19, o carvão e o vapor permitiram as estradas de ferro, as frotas navais e a massificação de materiais impressos favorecendo a educação, no século 20, o petróleo e a eletricidade impulsionaram o automóvel individual e a comunicação a partir de grandes centrais elétricas, como o telégrafo, telefone, rádio e televisão. Isso concentrou o controle do acesso a bens culturais nas mãos de corporações gigantes que operam a partir da lógica do lucro.

Já a Terceira Revolução Industrial (TRI), como defende Rifkin, tem como marco central a rede de energia/internet — reproduzindo as características das duas revoluções industriais anteriores de convergência entre novos meios de comunicação e formas inéditas de produção de energia. "O fundamental não está na energia, na internet ou na noção de rede, e sim na junção das três: não só a energia, mas parte crescente da prosperidade do século 21 virá de uma organização social assinalada pela descentralização, pela cooperação e pela partilha", explica o professor Ricardo Abramovay.

DEMOCRATIZAÇÃO DO ACESSO

Para ilustrar os impactos que a TRI já produz na economia tradicional, Rifkin cita a descentralização que a internet promoveu no acesso à educação, informação, comunicação e entretenimento (*ver pág. 17*). "O uso de energias renováveis a partir de placas solares e sistemas eólicos são outro exemplo de produtos e serviços antes oferecidos por meio da concentração de poderes de capital, e que atualmente podem ser acessados, com eficiência crescente, por indivíduos proprietários dos elementos que permitem a geração e venda de energia para uma rede autônoma", observa Abramovay.

As mudanças alcançam também a produção de manufaturas com a rápida evolução das cortadoras a laser e impressoras 3D, uma máquina ligada a um computador capaz de produzir objetos a partir de um modelo digital em três dimensões. Vários materiais

NAPSTERIZAÇÃO PODE ESTAR NA ORIGEM

A **Revista Time**, uma das mais tradicionais publicações norte-americanas, identificou o declínio do conceito tradicional de propriedade a partir de 1999, com a criação de um programa de compartilhamento virtual de arquivos MP3, o **Napster**, que protagonizou a primeira disputa jurídica com a indústria fonográfica. A digitalização da música e a capacidade de compartilhá-la sem adquirir um CD colocaram em debate não só a posse do produto, mas também a dos direitos autorais. Segundo a revista, o sucesso do Napster pode ser resultado da conjuntura de recessão econômica e alta taxa de desemprego nos EUA da época. Os jovens, principais vítimas da crise, lideraram criativamente uma nova forma de consumir, mais colaborativa e compartilhada. Atenta, a indústria de entretenimento não perdeu tempo e hoje contabiliza altos lucros em programas de *streaming*, como a popular **Netflix**, que dá acesso a arquivos digitais de filmes, séries de TV e produções originais a mais de 37 milhões de assinantes no mundo. Na cola de sua liderança, concorrem a **HBO** e a brasileira **Globosat**, da Rede Globo, que explora o mercado de *vídeo on demand* (VOD), livre de comerciais e 24 horas por dia.

A revolução em curso traz para o repertório do mercado alguns conceitos novos, como uso compartilhado de produtos e serviços, consumo colaborativo, investimentos coletivos, rede de parcerias, direito de acesso e mobilidade urbana, entre outros.

podem ser utilizados para imprimir, como plástico, polímeros, elastômeros, silicones, tipos de aço, variações de nylon, cerâmica, ouro, platina e materiais biodegradáveis. Até protótipos de automóveis foram reproduzidos em impressoras 3D.

Essa inovação aplicada ao cotidiano das pessoas, observa Rifkin, cria uma geração de produtores e consumidores simultâneos — os *prosumers*, como o autor denomina em inglês, ou prossumidores em português adaptado.

Trata-se de uma alternativa à produção em grande escala, que dispensa conhecimento específico e é ideal para ambientes domésticos, em rede ou de pequenos empreendimentos. Responder a essa realidade é outro desafio às grandes marcas, que precisam se diferenciar por meio da oferta de produtos e serviços impossíveis de serem copiados.

Simultaneamente, a nova economia emerge na sociedade e começa a ser incorporada no universo das organizações. No lugar da competição exacerbada, a cooperação tecnológica adquire importância na estratégia das empresas, com o objetivo de incluir grupos parceiros no acesso às inovações e buscar crescimento mútuo.

A revolução em curso traz ainda para o repertório do mercado alguns conceitos novos na hora de fazer negócios e competir no mercado: uso compartilhado de produtos e serviços, consumo colaborativo, investimentos coletivos, direito de acesso e mobilidade urbana, entre outros.

CONSUMO COLABORATIVO NO BRASIL

Confira pesquisa realizada pela Market Analysis, em 2015, com 905 brasileiros de todas as classes socioeconômicas *

20%
dos entrevistados já ouviram falar ou leram algo sobre consumo colaborativo ou compartilhado

42%
é o índice de pessoas da classe A e com alta escolaridade que estão familiarizadas com o tema

36%
dos que conhecem o conceito já praticaram alguma forma de consumo colaborativo nos últimos 12 meses (7% da população)

73%
dos entrevistados venderam ou trocaram produtos usados

15%
alugaram ou emprestaram bens

13%
alugaram carro ou deram carona

12%
fizeram contratação coletiva de serviços

8%
participaram de hospedagem solidária ou paga

ÍNDICES DE CONHECIMENTO DO TEMA EM ALGUMAS DAS CIDADES CONSULTADAS

50%
RECIFE (PE)

17%
BELO HORIZONTE (MG)

15%
SÃO PAULO (SP)

14%
RIO DE JANEIRO (RJ)

**Fonte: Pesquisa Market Analysis: O Consumo Colaborativo e o Consumidor Brasileiro. Realizada em 2015, por meio de entrevistas face a face com 905 adultos (entre 18 e 69 anos), pertencentes a todas as classes socioeconômicas, nas seguintes capitais: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Recife, Curitiba, Porto Alegre, Manaus, Belém, Brasília e Goiânia. In http://www.ecodesenvolvimento.org/posts/2015/junho/um-em-cada-cinco-brasileiros-ja-ouviu-falar-em#ixzz3dAddGV53 (Creative Commons)*

MERCADO DA EXPERIÊNCIA

A descentralização dos meios produtivos aliada à Internet das Coisas, que em breve conectará tudo e todos a um sistema inteligente, projeta, segundo Jeremy Rifkin, uma diminuição dos lucros corporativos e até mesmo a inovação do conceito de propriedade — mediante a transição de vários produtos ao modelo de serviços. Isso porque, na era do acesso, o que importa não é tanto a aquisição de um bem ou objeto, a propriedade em si, mas a "experiência" que ele oferece.

Em síntese, nessa forma de comercializar e consumir, as experiências humanas tornam-se *commodities* e o desejo do cliente é despertado por meio de tecnologias de relacionamento, comunidades de interesse e troca de valores — literalmente uma rede de pessoas que compartilha estilo de vida, valores e sentimentos.

É mais fácil entender esse conceito quando observamos a indústria de *games*, cujo produto final é a própria alteração da noção de tempo e espaço para os usuários — experiência que já inspira ações na educação, na publicidade, no jornalismo e outros setores. O uso compartilhado da bicicleta nas cidades, em sistema de aluguel, é outro exemplo de serviço que valoriza um estilo de vida saudável, sustentável e alternativo ao uso do automóvel — o símbolo maior da economia baseada nos combustíveis fósseis.

GLOSSÁRIO DO CONSUMO COLABORATIVO *

Book Swapping – troca ou aluguel de livros

Bike-Sharing – estações com bicicletas para uso comum em pontos estratégicos das cidades e condomínios

Carpooling – uso compartilhado de um automóvel particular por duas ou mais pessoas

Carsharing – aluguel de veículos por períodos curtos de tempo

Cocriação – associação de pessoas de fora da empresa com o negócio ou produto, para agregar inovação e conteúdo às criações

Clothes Swapping – troca de roupas

Coworking – compartilhamento de espaço e recursos de escritório

Creative Commons – ONG sem fins lucrativos que disponibiliza licenças de cópia e compartilhamento com menos restrições que o modo tradicional

Crowdfunding – financiamento coletivo

Crowdsourcing – troca de inteligência e conhecimento, geralmente na Internet, para criar soluções

Logística Colaborativa – colaboração entre parceiros da cadeia logística

Peer to Peer – produção colaborativa derivada da rede de computadores

Social Good – rede de pessoas que realizam pequenas ações para impulsionar a solução de problemas sociais

Time Bank – sistema de troca de serviços pelo tempo de trabalho

** Fonte: ww2.consumocolaborativo.cc/*

Na era do acesso, o que importa não é tanto a aquisição de um bem ou objeto, a propriedade em si, mas a "experiência" que ele oferece.

MODELOS DE ACESSO

Embalados pelo cenário de crise econômica global e em busca de uma vida mais sustentável, os jovens apostam no consumo colaborativo para facilitar o acesso a bens e serviços sem a obrigatoriedade de troca monetária entre as partes. Várias plataformas tecnológicas oferecem essa prática comercial, como as que possibilitam viajar a qualquer lugar do mundo e se hospedar em troca de horas de trabalho em albergues, hotéis ou moradias.

O modelo de *cloud housing* (habitação em nuvem) vem na mesma linha e propõe soluções inovadoras no setor de moradia, por meio da criação de edifícios-cooperativas, em que cada família ou usuário paga uma taxa para utilizar a habitação e os espaços comuns. Uma das facilidades é poder mudar para outra residência da rede, de acordo com a necessidade — filhos, mobilidade para o trabalho, acessibilidade etc. Outro benefício é a oportunidade de pagar a taxa por meio de trabalho nas áreas comuns, algo vantajoso no caso de desemprego.

Alimentos, vestuário, informação, cultura, tecnologia, financiamentos, qualquer bem ou serviço pode ser alvo do consumo colaborativo. Com um detalhe: o modelo tem sido apontado por especialistas como uma das soluções para combater a obsolescência programada — fenômeno intrínseco da velha economia que projeta um tempo de vida útil curto aos produtos.

SETOR PRIVADO VAI À LUTA

Se os jovens parecem mais flexíveis à adoção de novas formas de consumo, algumas organizações também despertam para a nova realidade. Pesquisa realizada pela *Market Analysis* (*ver pág. 19*) detectou que a principal marca associada ao consumo colaborativo no Brasil é o **Banco Itaú**, com 16% das menções espontâneas. Esse resultado está associado ao programa de uso compartilhado de bicicletas que o banco disponibiliza em algumas cidades brasileiras. No segundo lugar do ranking, com 10% das menções, apareceu a **OLX**, um site de classificados gratuitos para troca ou revenda de bens usados.

Atenta ao mercado da economia colaborativa, a **Ford Motor,** segunda maior fabricante de automóveis dos EUA, está investindo no modelo de compartilhamento de carros e lançará até o final de 2015 um programa para 14 mil clientes nos EUA e 12 mil em Londres, que ajudará os proprietários da marca a alugarem seus carros quando fora de uso. A companhia quer ampliar ainda mais "o seu compromisso com a mobilidade urbana e a sustentabilidade", por meio do lançamento de uma bicicleta elétrica com aplicativo para smartphones, que fornece dados sobre trânsito, clima e locais de estacionamento nas cidades do projeto.

A Ford, uma indústria fundada em 1903, sempre lembrada quando se define a economia linear da revolução industrial, não está isolada na mudança de

No mercado e na economia, em que tudo e todos podem ser conectados em rede, há um grave risco de algumas organizações se tornarem obsoletas rapidamente. O desafio para as empresas tradicionais é transformar essa realidade em oportunidades.

modelo de negócios: a **General Motors** e a **BMW** seguem o mesmo caminho do mercado em transformação.

Gigante brasileira da área de cosméticos e higiene pessoal, a **Natura** mantém um modelo de negócios diferenciado há muitos anos. Sua rede de consultoras, hoje conectadas à internet, foi criada com base no aprofundamento das relações, na promoção do bem-estar e da autoestima, e na disseminação de conteúdos de sustentabilidade. "A opção que fizemos pelo acesso à biodiversidade com a floresta em pé gera recursos econômicos locais e valor não só para as comunidades, mas para toda a humanidade. Isso é a nova economia", observa **Luciana Villa Nova**, gerente de Sustentabilidade da empresa.

A companhia mantém ainda a plataforma online **Cocriando Natura**, um programa de inovação aberta que reúne pessoas identificadas com a marca, que queiram atuar na cocriação de soluções para sua indústria. A plataforma estimula o consumo compartilhado e colaborativo, a redução do desperdício de recursos e mudanças no modo de vida.

Para o ex-secretário do Meio Ambiente do Estado de São Paulo, **Fabio Feldmann**, o caminho deve ser esse. "Sem a participação das empresas na nova economia, a perspectiva de mudança será pequena. O tema dos limites do planeta surgiu na década de 1970. Contudo, os problemas se anteciparam, como vemos na crise hídrica em São Paulo e outras regiões do Brasil. Se falássemos sobre isso há apenas dois anos, seríamos considerados alarmistas. Mas o fato é que estamos abreviando a possibilidade de intervenções positivas. A janela do tempo está diminuindo", alerta o ambientalista.

Condições de trabalho mais flexíveis, ambições empreendedoras, participação na criação dos bens e preferência por compartilhar ou alugar em vez de comprar produtos. Esse é o perfil do jovem da geração Z, que já anima algumas iniciativas do mercado.

LEITURAS RECOMENDADAS

1. TIM JACKSON. *Prosperidade Sem Crescimento – Vida Boa Em Um Planeta Finito*, 2013, Ed. Planeta Sustentável

2. PAVAN SUKHDEV. *Corporação 2020 – Como Transformar As Empresas Para o Mundo de Amanhã*, 2013, Ed. Planeta Sustentável

3. RICARDO ABRAMOVAY. *Muito Além da Economia Verde*, 2012, Ed. Planeta Sustentável

4. JEREMY RIFKIN. *A Terceira Revolução Industrial*, 2011, Bertrand Editora

PROJEÇÕES OTIMISTAS

As organizações não estão engajadas na nova economia por acaso. Estudos demonstram que os jovens da chamada geração Z (nativos digitais pós 1995) radicalizam as caracterísiticas de consumo dos *mllennials* ou geração Y (nascidos na década de 1980). São menos motivados pelo dinheiro, querem condições de trabalho flexíveis, têm ambições empreendedoras, gostam de participar da criação do que consomem e preferem compartilhar ou alugar a comprar produtos.

E não falamos de dados abstratos. Segundo o estudo *The Sharing Economy*, da consultoria **PwC**, realizado nos EUA e publicado em 2015, a receita anual mundial da economia colaborativa saltará dos US$ 15 bilhões, em 2014, para US$ 335 bilhões, em 2025. Os números mostram que 44% dos norte-americanos já estão familiarizados com o tema e, destes, 19% já utilizaram algum serviço do modelo. As projeções da consultoria definem cinco setores-chave dentro da economia colaborativa com potencial de grande crescimento até 2025: turismo, carro compartilhado, contratação de pessoas, financiamento e indústria de música e vídeo.

Fabio Feldmann acrescenta a necessidade de planejar a estrutura de transporte com ousadia, por meio de uma gestão integrada e inteligente que aproveite a tecnologia. Ele lembra que, ao implantar o rodízio de carros no centro de São Paulo — "por questões de saúde e não ambientais" —, a cidade tinha 5 milhões de veículos. Hoje são 7,3 milhões. "Atualmente, além da tecnologia, há um novo modelo mental em ascensão e arranjos transformadores na sociedade. É preciso aproveitar e acelerar iniciativas de escalonamento de horários, rodízios ampliados e uso de aplicativos voltados ao transporte, entre outras. O setor privado é estratégico para avançarmos nas soluções de mobilidade urbana", defende o ex-secretário.

QUEM VENCE LEVA TUDO?

Há contrapontos ao otimismo com a nova economia que emerge das plataformas digitais. Concebida como bem comum da espécie humana por seu criador **Tim Berners-Lee**, a Internet está sob a "ameaça de privatização" pelo poder de gigantes corporativos, como Facebook, Google, Twitter, Apple e outros. "Por mais que prestem serviços interessantes, essas empresas desenvolvem um modelo de negócios baseado na violação da privacidade dos indivíduos — como mostram as denúncias do Wikileaks e de **Edward Snowden**. Temos assim uma contradição entre um potencial de colaboração social extraordinário pela cultura digital e seus dispositivos, e ao mesmo tempo uma apropriação das inovações", pontua Ricardo Abramovay.

Ele tem ressalvas à inserção de algumas grandes empresas na economia colaborativa, prevendo ações mais reativas do que proativas. No caso das automobilísticas, para o professor, o mais importante hoje é reduzir a quantidade de carros em circulação. "A tendência, bastante viável, é a produção de automóveis elétricos e sem motorista. É claro que o compartilhamento tem potencial de reduzir unidades na rua, mas não é a resposta definitiva. O compromisso do setor privado só será efetivo quando as empresas mudarem o modelo de negócios (de venda de automóveis) para soluções de mobilidade urbana."

Outro ponto crítico levantado pelo professor é que a economia colaborativa está criando fortunas desproporcionais em relação à contribuição real que os empreendedores devolvem à vida social. "A lógica da economia digital contemporânea — e ninguém sabe como isso será resolvido — é '*the winner takes all*' (o vencedor leva tudo)", observa Abramovay. Ou seja, não teremos uma Uber (*ver pág. 27*) brasileira, argentina ou indiana, e sim uma Uber global, que reproduz o modelo de concentração de benefícios e de renda. "Agora é preciso cuidado para não jogar fora a criança junto com a água do banho", compara o professor. "Imaginar que vamos nos contrapor a essa concentração favorecendo os taxistas de São Paulo ou de outras cidades é um erro primário e fruto de corporativismo. As inovações têm que acontecer, são úteis e beneficiam a vida social. De qualquer forma, é bem provável que a gente transite nessa direção com impactos dramáticos", conclui.

EMBATE TENDE A CRESCER

É claro que a transição entre a velha e a nova economia não vai se dar sem conflitos. O serviço de transporte individual remunerado **Uber** — um aplicativo para smartphones, criado em São Francisco (EUA), em 2009, pelos norte-americanos **Garrett Camp** e **Travis Kalanick**, que conecta motoristas particulares com usuários comuns — tem sido rejeitado em várias cidades no mundo por taxistas, sindicatos e indústrias de táxis. O app ganhou a simpatia da população como alternativa mais fácil e confortável para a mobilidade urbana, estando presente no Brasil desde os preparativos da Copa 2014. Porém, enfrenta polêmicas e legislações proibitivas para funcionar plenamente. Várias manifestações foram realizadas contra a Uber em capitais como São Paulo (onde o app foi proibido pela Câmara Municipal), Rio de Janeiro e Brasília. Os taxistas argumentam que a Uber pratica serviço ilegal de táxi e exerce concorrência desleal, já que não está sujeita a taxas, licenças e cursos preparatórios de motoristas. Entre outras diferenças, a Uber disponibiliza carros modernos e bem equipados, motoristas de terno e gravata ou roupa social, e a corrida é paga por cartão eletrônico. Na página do app, a Uber informa que está negociando com todas as esferas políticas do governo brasileiro para criar, em conjunto com o resto da sociedade, uma regulação que fomente o uso de tecnologia a fim de ajudar a reduzir o trânsito das grandes cidades. Em 2010 e 2011, a Uber recebeu quase US$ 50 milhões em investimentos de investidores-anjo e *venture capitalists*, e hoje é uma rentável corporação global.

CURTO-PRAZISMO *VERSUS* FUTURO

Um dos maiores obstáculos para um capitalismo sustentável é a cultura do curto-prazismo, que compromete os planos de médio e longo prazos e a visão de futuro das organizações.

A revista inglesa **The Economist** definiu, em 2012, **Paul Polman** como "o executivo-chefe de uma empresa multinacional, mas que às vezes soa mais como um porta-voz do movimento *Occupy Wall Street*."

Isso porque o presidente da **Unilever**, multinacional anglo-holandesa de bens de consumo, tem ocupado espaços na imprensa para manifestar sua preocupação com as questões do desemprego, do aquecimento global e da ganância da geração *baby-boomer* (os nascidos pós-segunda guerra). Ele atribui parte das crises contemporâneas à visão econômica de privilegiar a entrega dos resultados empresariais aos acionistas e não à sociedade. O curto-prazismo sobressaiu-se particularmente em *Wall Street*, no período em que a crise de 2008 eclodiu no mundo. Para se ter uma ideia, a posse de uma ação na bolsa de valores de Nova York, que era de oito anos em 1960, caiu para quatro meses em 2010.

Mesmo após a crise financeira e os escândalos envolvendo bônus a executivos, vinculados a resultados de curto prazo, o mercado insiste nesta prática no Brasil e no mundo. Já a inclusão de metas socioambientais no cálculo da remuneração ainda é método incipiente na maioria das corporações.

Na contramão dessas tendências, quando Polman assumiu a presidência da Unilever, em 2009, uma de suas decisões foi interromper a publicação de resultados financeiros da companhia a cada trimestre, quebrando a espinha dorsal do curto-prazismo. A Unilever tornou-se, então, uma referência para gestores que valorizam investimentos de longo prazo em prol do desenvolvimento de áreas como pesquisa e inovação — mais representativos da gestão responsável do que o atendimento aos interesses do mercado financeiro e do lucro acima de tudo.

Ricardo Guimarães, presidente da Thymus Branding e membro do Conselho Curador da FNQ, reconhece Polman como um dos líderes desse movimento empresarial que reage ao modelo atual. "Curto-prazismo é a pressão que o mercado financeiro exerce para obter os resultados sobre o trimestre, o que acaba desvirtuando a gestão de médio e longo prazos. Preocupado em dar resultados acelerados, o gestor não investe em condições que promovam melhorias ao longo do tempo. A proposta, agora, é olhar os resultados imediatos sem desconsiderar os planos de longo prazo", explica o publicitário.

Essa reação acontece, na visão de Guimarães, porque a sociedade está, de várias maneiras e origens, buscando novas soluções para responder aos desafios que está identificando. O cenário hoje, afirma, é muito mais complexo do que sempre foi, com limites cada dia mais evidentes, impondo soluções negociadas entre os diversos atores, as diversas regiões e mercados, e com diferentes interações.

"A interdependência é o grande fator de competitividade atual, e é essa realidade que está provocando as mudanças de comportamento — desde o consumo em tempos de escassez de água, quando não basta mais ter dinheiro para pagar pelo recurso, até a necessidade de negociações entre acionistas, gestores e investidores de curto e longo prazos. O novo capitalismo e as novas formas de produção, de fazer negócios e de consumo surgem exatamente do reconhecimento da complexidade do cenário. Só é possível abordar essas manifestações por meio da visão sistêmica e interdependente da realidade", recomenda o publicitário.

BEM PERTO DE VOCÊ

Por Mirian Meliani

Pequenos negócios ajudam a fomentar novos modos de produção e consumo, apontando alternativas para crescer dentro dos limites dos recursos locais.

Nos sistemas de organização humana, a combinação de pequenos, médios e grandes empreendimentos sempre foi uma garantia de sobrevivência, agilidade e prosperidade para todos. Por isso, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) promove, desde 1972, a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequenos portes. "Nosso esforço é voltado para fortalecer o empreendedorismo brasileiro porque a busca pela inovação e pela competitividade não pode se limitar às grandes empresas", afirma **Luiz Barretto**, diretor-presidente do Sebrae Nacional.

Com essa visão, a instituição auxilia os pequenos empreendedores a identificar oportunidades e se preparar por meio da capacitação e da gestão empresarial. A ação é particularmente importante no momento em que grandes corporações avançam sobre os mercados locais, muitas vezes enfraquecendo as características culturais regionais e as iniciativas menores. Mas são exatamente estas que estabelecem laços perenes com os grupos e comunidades, reforçando aquilo que possuem de único e especial: a identidade construída ao longo dos anos em um determinado espaço físico, marcada pela convivência e experimentação.

No Brasil, segundo o Sebrae, 99,2% das empresas estabelecidas são de micro e pequeno porte, enquanto apenas 0,8% são consideradas médias ou grandes. O universo das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) é responsável por 53% dos empregos com carteira assinada. Somente esses dados demonstram a necessidade de fortalecer o segmento para garantir uma economia forte e sustentável para todos. Mas isso é só uma parte da história.

DISTÂNCIAS MENORES, MELHORES RESULTADOS

Uma equação que vem sendo estudada há anos para avaliar o impacto da emissão de carbono no cotidiano das cidades demonstra que quanto menor a distância entre indústria, fornecedores e consumidores, melhor para o meio ambiente, a saúde pública e os resultados financeiros dos agentes econômicos envolvidos.

Como os estudiosos chegaram a essa conclusão? Imagine que você trabalha em uma grande indústria alimentícia cuja rede de fornecedores não é 100% monitorada, em que os alimentos precisam percorrer longas distâncias, enfrentando as intempéries naturais e falhas estruturais de um país continental. Ao receber, em sua sede, aquilo que seria a matéria-prima para a produção, você deverá, antes de mais nada, descartar tudo que pereceu ao longo do percurso. Em tempos de falta de recursos, isso não configura apenas ineficiência, mas um grave desvio ético.

Por outro lado, quando essa logística leva em conta uma rede de fornecedores locais, capaz de reduzir distâncias e facilitar a troca de boas práticas, tudo fica mais simples e sustentável. O sinal mais próximo dessa equação é o de adição: de incentivo à qualificação dos pequenos empreendedores, para que possam se integrar à cadeia de valor das grandes empresas e crescer de forma conectada à localidade.

E tem mais: as MPEs administradas de modo sustentável contribuem para o aumento do IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) em seu entorno. Ao disseminar entre elas as boas práticas de gestão, é possível fortalecer a cultura de rede, a cooperação e disseminar o movimento das grandes empresas em torno da sustentabilidade. Com isso, todos ganham, garantindo negócios mais alinhados aos princípios de ética, bem-estar social e desenvolvimento econômico.

Quer carimbar o passaporte de sua organização para o século XXI?

Entre em contato conosco!
www.ffconsultores.com.br
Tel. (11) 3253-7798
contato@ffconsultores.com.br

Fabio Feldmann Consultores

FNQ DEBATE OS CAMINHOS DO CAPITALISMO

ANDRÉ CONTI

Jairo Martins, presidente executivo da FNQ, durante abertura do CEG 2015

A **Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)** realizou, em 23 de junho de 2015, no Centro de Convenções Rebouças, em São Paulo, a primeira edição do **Congresso FNQ de Excelência em Gestão (CEG 2015)**. Com um formato moderno e inovador, o evento reuniu mais de 400 participantes, que prestigiaram um dia inteiro de debates, painéis e a palestra magna do economista indiano **Pavan Sukhdev** sobre o **Novo Capitalismo**, assistida também por mais de mil usuários do portal administradores.com, que transmitiu a apresentação ao vivo pela internet. Além da cobertura completa pela FNQ nas redes sociais e no portal da Fundação, a Endeavor, parceira da instituição, divulgou o evento, em tempo real, por meio de seu Twitter.

Confira, a seguir, os principais momentos do Congresso da FNQ e uma entrevista exclusiva com o economista Pavan Sukhdev.

ANDRÉ CONTI

Na abertura do CEG 2015, o presidente executivo da FNQ, **Jairo Martins**, agradeceu a presença dos participantes e o apoio da equipe da Fundação, dos patrocinadores e apoiadores para a realização com sucesso do evento. Ao contextualizar o tema "Novo Capitalismo", Martins propôs que o Congresso fosse visto como um marco institucional para a mudança da gestão no Brasil. "Queremos que nossos governos, empresários e toda a sociedade desenvolvam um olhar diferente ao cenário atual, o que requer atitude e coragem para mudar", convocou.

O executivo da FNQ apresentou a evolução dos períodos de grandes transformações no mundo, da pré-história à era contemporânea. Mostrou o desenvolvimento da sociedade e citou a consolidação dos conceitos de marketing e do PIB (Produto Interno Bruto) após a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial — "hoje, de certa forma, conceitos anacrônicos". A partir da globalização nos anos 1980 e 90, que expandiu a comunicação e as transações comerciais no mundo, Martins identificou uma era de desestabilização e disrupção, que nos coloca o desafio estratégico de buscar a sustentabilidade.

"O modelo econômico vigente nos trouxe grandes riquezas, mas se desenvolveu em uma situação de excessos. Hoje, temos refugiados que morrem atravessando o Mediterrâneo, assaltos e violência, desemprego, um trânsito que mata e adoece as pessoas, uma pressa destruidora de consumir e acumular. Um dos maiores problemas da humanidade é a obesidade pela oferta irresponsável de alimentos. Convivemos com a fome na África e, ao mesmo tempo, produzimos um lixo riquíssimo em outras regiões. Sofremos com escassez de água, desmatamento, poluição, guerras civis e corrupção — que afeta até a nossa grande alegria que é o futebol. Aí nos perguntamos: por que esse silêncio assustador em nosso dia a dia? Será que não é o momento de mudar a nossa forma de pensar", questionou Martins.

E prosseguiu: até os anos 1990, na chamada era dos excessos, as organizações queriam ter sucesso a qualquer custo, considerando a premissa de que os recursos eram infinitos. "Só que os recursos são finitos. Agora, nesta era de disrupção, precisamos ser ainda mais eficientes e eficazes, porém dentro dos limites visíveis. Temos de pensar em resultados coletivos

Estamos diante da necessidade de um novo modelo mental que revolucione o sentido da excelência, para que o crescimento não vá além das fronteiras da sustentabilidade e da ética. Perceber, refletir e agir com coerência são os desafios mais urgentes das organizações.

sustentáveis. Se olharmos o *triple bottom line* — o paradigma econômico, social e ambiental —, veremos que, no âmbito econômico, trabalhamos com um PIB infinito, mas precisamos de um PIB da preservação."

Outro ponto crítico apontado por Martins foi a cultura do curto-prazismo, que obriga gestores e empresários a entregar resultados a acionistas em detrimento de estratégias e planos de longo prazo. Do ponto de vista socioambiental, o presidente da FNQ criticou o consumo de ostentação e o individualismo exagerado. "Precisamos estimular o marketing de propósito e a inovação voltada às necessidades das pessoas — para resolver a crise de energia e água, a fome mundial, as doenças. Inovação tecnológica para aumentar o consumo não é o que queremos. A gente se ilude achando que houve inclusão social no Brasil, mas o que tivemos foi inclusão para o consumo. Não educamos a população e, hoje, sofremos com a falta de mão de obra qualificada. Registramos mais de 50 mil mortes em acidentes de trânsito por ano nessa pressa de chegar aonde não queremos."

Martins criticou também o exercício da liderança somente pelo poder, e não pelo desejo de transformação da sociedade. "São esses paradigmas que precisamos transformar, também nas organizações. Em vez de se preocupar tanto com o *market share*, por que não valorizar o *to share the market*? Estamos diante de um novo modelo mental que precisa revolucionar o modo de vida e o sentido da excelência, para que ela se traduza em prosperidade coletiva. Para que o crescimento não vá além das fronteiras da sustentabilidade e da ética. Perceber, refletir e agir são os desafios mais urgentes das organizações públicas e privadas no País."

Ao cumprir a sua Missão, disse Martins, a FNQ trouxe grandes temas para o debate nacional: Ética Empresarial; Inovação para a Sustentabilidade; Transformar pela Educação; Gestão de Risco; Organizações do Futuro; e, no CEG 2015, uma reflexão sobre o Novo Capitalismo — "para fazer com que as mudanças ocorram de fato".

"Hoje, 23 de junho de 2015, a FNQ reafirma o seu compromisso de apoiar as organizações e o governo na busca da excelência da gestão, assumindo o papel protagonista de uma era que precisa ser iniciada: a era do capitalismo sustentável", finalizou o executivo.

CINCO ANOS PARA MUDAR

ANDRÉ CONTI

Por Tarcísio Alves

ECONOMISTA INDIANO **PAVAN SUKHDEV** ALERTA QUE, SE UM NOVO DNA CORPORATIVO, VOLTADO PARA A ECONOMIA VERDE, NÃO MARCAR PRESENÇA NO CENÁRIO GLOBAL ATÉ 2020, TALVEZ SEJA TARDE DEMAIS PARA LIVRAR A TERRA — E, POR CONSEQUÊNCIA, A HUMANIDADE E ATÉ AS PRÓPRIAS EMPRESAS — DE UM FUTURO DE ESCASSEZ.

Pavan Sukhdev, em palestra magna do CEG 2015

As corporações têm sido o principal agente econômico da humanidade. São responsáveis por 60% do PIB global, empregam 70% dos trabalhadores em todo o mundo, e os impostos pagos por elas representam uma parcela significativa da renda dos governos. Mas as corporações têm sido também as principais causadoras de impactos negativos que afetam a Terra, perpetrando prejuízos da ordem de 11% do PIB global por ano, que vão para a conta do planeta e de todos nós, num círculo vicioso de extrativismo desenfreado que resulta em escassez de recursos naturais, além de poluições diversas, doenças e outras mazelas. Se o modelo de negócios tradicional — o *business-as-usual* ou a chamada "economia marrom" — for mantido, nem a Terra nem a sociedade terão mais condições de arcar com os custos da Corporação 1920, nome cunhado por **Pavan Sukhdev** para designar o padrão empresarial predominante, cristalizado há quase 100 anos e cujo objetivo é, em essência, gerar lucro para os acionistas e prejuízos para todos. Sukhdev é o principal autor do famoso relatório *TEEB – The Economics of Ecossystems and Biodiversity* (A Economia de Ecossistemas e da Biodiversidade, em português), da ONU, e lançou há três anos o livro *Corporação 2020 – Como Transformar as Empresas para o Mundo de Amanhã* (a edição brasileira foi para as livrarias em 2013). Sukhdev defende que, nos próximos cinco anos, a contar do momento em que você lê esta reportagem, um novo DNA corporativo deve figurar na economia global.

De acordo com um estudo do IPCC (Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas, da ONU), se não fizermos nada nos próximos cinco anos — e não até 2025, 2050 ou mesmo 2100, como muitos apregoam —, a Terra estará perigosamente perto de atingir seus limites ou, o que é pior, ultrapassá-los. "Em vez de continuar investindo na 'economia marrom', se as empresas investissem, hoje, apenas 10% do seu PIB bruto em ações que conduzam a uma 'economia verde', cerca de US$ 1,3 trilhão (ou 2% do PIB global), já seria suficiente para, daqui a alguns anos, criar um novo cenário, menos dependente de recursos naturais", opina Sukhdev, advogando que é necessário pôr em prática uma nova forma de capitalismo, que inclua, além do capital financeiro, os capitais natural, social e humano — cada qual com o seu devido valor, que, atualmente, são ignorados na configuração do PIB regular. E mais: "Assim como o PIB não apresenta o valor real de uma nação, o balanço de uma empresa não traz os impactos causados por ela", provoca o economista.

O indiano foi a atração principal da primeira edição do **Congresso FNQ de Excelência em Gestão (CEG 2015)**. Durante sua palestra, que abordou (e propôs) esse "novo capitalismo", Sukhdev detalhou o caminho para atingi-lo e, depois, concedeu uma entrevista exclusiva, na qual afirmou, entre outras coisas, que a transição da economia atual para um novo modelo envolveria não apenas mudanças internas nas corporações, mas, também, "vontade política para mudar".

Ele observou que o lobby corporativo influencia muito as decisões políticas. "Não há dúvida da importância do financiamento de partidos, e (em alguns países mais que em outros) a corrupção na política e no governo são fatores que contribuem

Para Sukhdev, é preciso colocar em prática uma nova forma de capitalismo, que inclua, além do capital financeiro, os capitais natural, social e humano — cada qual com o seu devido valor, que, atualmente, são ignorados na configuração do PIB regular.

ANDRE CONTI

ainda mais para o sucesso dos lobistas", disse Sukhdev, que não é homem de meias palavras: fala aquilo que acredita, de maneira às vezes dura, porém, sempre com argumentos sólidos. Tendo as corporações como o principal agente econômico da sociedade, ele esmiuçou os passos (quatro mudanças, conforme se verá mais adiante) para se chegar a um modelo justo de atividade empresarial e, ao mesmo tempo, tocou na chaga aberta das Corporações 1920: as "externalidades negativas". "São impactos causados ao meio ambiente, devido à emissão de gases do efeito estufa, à geração excessiva de resíduos e ao uso desmedido de energia, terra e água potável, e, ainda, impactos que provocam danos à saúde, ocasionados por resíduos poluentes e o mau gerenciamento do descarte do lixo, bem como a fabricação e o estímulo ao uso de produtos prejudiciais", explicou.

A Corporação 1920 é assim chamada por Sukhdev em razão do julgamento "Dodge *versus* Ford", ocorrido em 1919 e que opôs os irmãos Dodge — grandes investidores da marca americana de automóveis, interessados em receber dividendos maiores — e Henry Ford — dono da companhia, empenhado em vender mais carros a um lucro menor, possibilitando uma ampliação na base de clientes e também de funcionários. Na ocasião, a Corte Suprema de Michigan decidiu que uma empresa existe para seu próprio benefício, com o objetivo primário de gerar lucro aos acionistas. Pois esse modelo, defende Sukhdev, cristalizou-se neste último século, embutindo medidas nocivas, como a limitação de responsabilidade (sobretudo, social) dos acionistas e a liberdade para que as companhias fizessem o que bem entendessem com os recursos naturais, desembocando nas já citadas

externalidades. O imperativo da Corporação 2020 viria na contramão desse conceito, estando alinhado ao bem-estar da sociedade e à preservação do meio ambiente. Já as externalidades negativas seriam divulgadas tanto quanto os benefícios acarretados pelas empresas — por exemplo, o quanto de água potável foi usado na produção de determinado bem, o que deve ser informado na sua embalagem e em eventuais propagandas.

Em sua palestra, ele citou que o valor total das externalidades negativas, levando-se em conta apenas as 3 mil principais corporações do planeta (que agregam 3,5% do PIB global), é de US$ 2,1 trilhões, segundo um estudo feito em 2010, pela Trucost, que estuda a dependência do setor privado em relação ao capital natural. E deu um exemplo didático a respeito desses "danos colaterais": "Uma empresa fabrica e vende carros; o consumidor compra e tem sua demanda atendida; mas, ao mesmo tempo, o ar que ele e toda a comunidade respiram está mais poluído".

E como fazer o caminho inverso do atual, ou seja, partir para uma "economia verde", conseguindo medir o valor do capital natural, incorporando-o ao PIB das nações e ao balanço das empresas? Sukhdev tem a resposta. "Podemos seguir dois caminhos para atribuir valor aos bens naturais: em termos de perdas na produção ou em termos de custos de reposição. A partir disso, criaremos um padrão e seguiremos um ou outro caminho para valorar o capital natural, dependendo do contexto", afirmou ele, citando como exemplo o nosso Pré-Sal. "Quando vocês pensarem em perfurar petróleo no Atlântico, pensem no valor que o Brasil poderá arrecadar com a taxação dos recursos", observou.

O economista forneceu também o passo a passo, composto de quatro etapas, para que as empresas mudem de estágio: contabilizar as externalidades, taxar as companhias pelo uso de recursos (e não só pelos lucros), criar uma regulamentação para uma publicidade mais responsável e assegurar que os bancos centrais dos países limitem alavancagens financeiras (feitas com dinheiro de terceiros, e não das próprias empresas). Para Sukhdev, as alavancagens não seriam de todo mal, já que as companhias precisam crescer, mas não tem

ANDRÉ CONTI

"Sou democrata e acredito em liberdade de expressão, mas é preciso ter deveres também. A publicidade que temos hoje busca as inseguranças humanas e as transforma em necessidades."

ANDRE CONTI

O ambientalista Fabio Feldmann conduziu a moderação das questões do público a Sukhdev

sido assim, por causa da falta de controle por parte dos bancos centrais, resultando, muitas vezes, em crises como a de 2008 — que teve início com a inadimplência nas hipotecas de alto risco, nos Estados Unidos, a qual deflagrou uma alta dos juros e desestabilizou globalmente o mercado financeiro. Da mesma forma, o que o indiano chama de "propaganda sem ética" não escapou de uma sagaz crítica: "Sou democrata e acredito em liberdade de expressão, mas é preciso ter deveres também. A publicidade que nós temos hoje busca as inseguranças humanas e as transforma em necessidades", cravou ele, diante da plateia.

No entanto, apesar das hipóteses ameaçadoras, há boas notícias no horizonte. Segundo a *Global Sustainable Investment Alliance (GSIA)*, organização que visa promover investimentos sustentáveis, as classes de ativos SRI e ESG (siglas para *Social Responsible Investment* e *Environmental and Social Governance*) cresceram de US$ 13 trilhões para US$ 21 trilhões, apenas entre 2012 e 2014 — o que representa um salto de 60% em dois anos e, mais do que isso, equivale a 10% de todo o investimento financeiro do mundo (US$ 215 trilhões). "Algo está mudando na forma como os investidores analisam seus investimentos", pontuou Sukhdev. "Para eles, o desempenho financeiro, isoladamente, não é tão importante quanto aquele que vem acompanhado de desempenho social", esclareceu. Outro sinal de mudança de mentalidade: no Japão, mais de 50 empresas de uma associação comercial são donas de florestas, que são colocadas à disposição do público. Na visão de Sukhdev, a empresa do futuro deverá ser uma espécie de comunidade, que, além de zelar pelo patrimônio natural, irá capacitar as pessoas não só para desempenhar suas tarefas, mas para obter os melhores lucros, valorizando o capital humano. Em termos de cenário econômico, até mesmo as terminologias mudarão. Não se falará mais, por exemplo, em *market share*, e sim em mercado compartilhado, com muito mais gente dividindo o bolo.

Na entrevista a seguir, saiba mais sobre o pensamento de Pavan Sukhdev e o que é preciso ser feito — a partir de já! — para que tomemos um rumo definitivo na direção de uma "economia verde", que seja sustentável tanto do ponto de vista do planeta quanto das empresas e da sociedade.

ANDRÉ CONTI

PRECISAMOS FALAR A LÍNGUA DO SÉCULO 21

PARA **PAVAN SUKHDEV**, O ESTADO PRECISA REDUZIR SUBSÍDIOS ÀS CORPORAÇÕES 1920 — OU SEJA, AQUELAS QUE PRODUZEM OU UTILIZAM COMBUSTÍVEIS FÓSSEIS E OPERAM DE MANEIRA NÃO SUSTENTÁVEL — ATÉ CHEGAR A ZERO. ELE DEFENDE QUE ESSA REDUÇÃO DEVE COMEÇAR JÁ E SERÁ BOM PARA OS GOVERNOS, PORQUE ECONOMIZARÁ DINHEIRO.

Excelência em Gestão: Com base em seu livro Corporação 2020, lançado há três anos, que avanços foram notados nas empresas em relação ao desempenho ambiental? Vai dar tempo de mudar?

Pavan Sukhdev: Espero que sim. No livro, escrevo sobre quatro mudanças primárias, a fim de criar "condições capacitadoras" para o desenvolvimento de um tipo de corporação mais responsável: contabilização de externalidades, taxar as companhias pelo uso de recursos (e não só pelos lucros), uma nova regulamentação para uma publicidade mais responsável e que os bancos centrais dos países limitem alavancagens financeiras. Dessas quatro, a única que está evoluindo muito bem é a primeira. Um grupo fundado por mim e outras pessoas, chamado *The TEEB for Business Coalition* (TEEB para a Coalizão Empresarial, em português), resultou na *Natural Capital Coalition* (Coalizão do Capital Natural), uma plataforma global que reúne iniciativas e organizações que trabalham em prol do capital natural. Essa entidade gerou o *Natural Capital Protocol* (NCP), um padrão para as empresas medirem o valor dos impactos causados por elas nos ecossistemas. Esse protocolo estará em prática até o ano que vem (inicialmente, por meio de um programa-piloto que cobrirá companhias dos setores de alimentos e bebidas e vestuário).

EG: Desde os tempos antigos — num processo que culminou na formatação da Corporação 1920 —, os governos deram privilégios às corporações, como responsabilidade limitada. Assim, as companhias acabaram atuando em benefício próprio, em detrimento dos interesses da sociedade. Qual deve ser o papel do Estado num cenário propício às Corporações 2020?

Sukhdev: A primeira e mais importante coisa a ser feita pelo Estado é reduzir subsídios às Corporações 1920 — ou seja, aquelas que produzem ou utilizam combustíveis fósseis e operam de maneira não sustentável —, até chegar a zero. Mas essa redução deve começar hoje, agora! E isso é bom para o governo, porque economizará dinheiro.

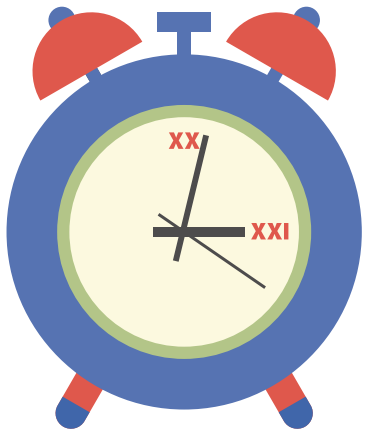
EG: Você diz que, apesar de haver *cases* de sucesso envolvendo sustentabilidade e sucesso empresarial, não vê um movimento concreto de mudança para a Corporação 2020. O que precisa ser feito para que esse tipo de empresa seja predominante?

Sukhdev: Precisamos mudar agora o ambiente das corporações. Um estudo do IPCC (Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas, da ONU) mostra que temos cerca de cinco anos para fazer isso. Ou seja, para que as Corporações 2020 sejam predominantes, ou pelo menos o seu DNA, precisamos das quatro mudanças citadas, influenciando o cenário onde essas companhias operam. Se mudamos a paisagem e transformamos o ambiente, os dinossauros morrem!

ANDRÉ CONTI

EG: É possível estimar o tempo necessário para a transição à Corporação 2020?

Sukhdev: Em Amã, capital da Jordânia, havia um problema grande de poluição, devido ao excesso de carros. Então, o governo decidiu eliminar subsídios aos campos de petróleo. Em três ou quatro anos, o governo já era capaz de verificar resultados de uma mudança. Se você fizer algo do tipo em um país pequeno, os resultados vêm mais rapidamente. Já em nações maiores, é preciso mais tempo. De qualquer forma, basicamente, depende de vontade política para mudar.



Um estudo do IPCC afirma que temos cerca de cinco anos para fazer as mudanças necessárias no ambiente das corporações. Se não fizermos nada até 2020, provavelmente, não teremos mais tempo.

EG: No seu livro, você defende que a Natura, uma empresa brasileira, criou externalidades positivas, ao aprimorar redes sociais e conferir segurança econômica às mulheres que trabalham para a empresa. É possível "exportar" modelos de sucesso como esse para outras companhias no mundo?

Sukhdev: Há alguns aspectos de um modelo bem-sucedido que funcionam apenas de maneira individual. O próprio **Alessandro Carlucci**, ex-presidente da Natura, comentou que seria difícil exportar a experiência da empresa, por exemplo, para a Europa, onde a maioria das mulheres trabalha e tem uma carreira. Então, elas não teriam tempo para desempenhar uma atividade extra. Mas outros aspectos podem ser exportados, como o conceito-chave desse modelo que é o da comunidade formada por mulheres. O modelo da Natura é expansível, escalável e replicável, como o da *Grameen Shakti* (comunidades em Bangladesh que têm acesso a equipamentos de energia solar/renovável a US$ 135, por meio de um sistema de microcrédito, para driblar a falta de energia elétrica que acomete 70% da população). Mas é preciso considerar setores, geografias e custos, entre outros fatores econômicos e sociais, para saber se um modelo bem-sucedido pode ou não ser adotado.

EG: Com os consumidores apoiados pelas redes digitais, a propaganda como se conhece hoje está fadada a morrer, se não se ajustar à Corporação 2020?

Sukhdev: Empresas que visam somente lucros, sim, pois adotam uma publicidade baseada na insegurança dos consumidores. Propaganda é liberdade de expressão, mas isso não quer dizer permissão para mentir. Liberdade de expressão significa liberdade para dizer a verdade — e essa é uma distinção importante. Cometer exageros ou enganar, como acontece na propaganda sem regulamentação, causa perdas e danos à sociedade e às pessoas. Isso tende a acabar na democracia que queremos. Há boas lições no contexto da indústria do tabaco, que podem ser usadas em outros setores. Defendo a publicidade responsável, com anúncios regulados por normas éticas.

Os líderes empresariais precisam ter confiança e coragem para falar aos políticos e à imprensa a língua do século 21 e da Corporação 2020, mostrando a importância de beneficiar a todos os *stakeholders* com o lucro da companhia, e não apenas os acionistas.

FOTOS: ANDRÉ CONTI

EG: Como vê o movimento na sociedade em busca de uma nova economia, com ações como a do consumo colaborativo? As empresas estão se preparando para responder a essa economia em rede? Esse movimento é importante e vai crescer?

Sukhdev: Sim, esse movimento é muito importante e integra o que as pessoas chamam de "economia circular". Numa economia desse tipo, você paga por serviços, e não por mercadorias. No caso das bicicletas, elas são produzidas e o fabricante continua a ter propriedade sobre elas. Ele as aluga para diferentes usuários. Assim, não procura fabricar mais bicicletas para ter mais lucro, e sim anseia por mais pessoas que usem bicicletas. E, ainda, vai gastar menos do que produzindo, obviamente. É um tipo de pensamento diferente e a única forma de economia estável, porque não cria desperdício — que é um problema gerado pelo *design* humano. A natureza não tem desperdício, ela se retroalimenta.

EG: Em 1999, o parlamento alemão aprovou uma lei que impôs sobretaxas de produtos derivados do petróleo e eletricidade. Isso não gera riscos de impactar negativamente a economia de um país, afetando outras áreas e até o cidadão, que continuaria pagando pelo que não fez? Da mesma forma que os custos das externalidades geradas pela extração e produção são cobertos pelo público?

Sukhdev: Sim, hoje os custos das externalidades são cobertos pelo público. Na verdade, o governo arca com os custos, em primeiro lugar, e os repassa à população na forma de impostos. A ideia é termos uma economia baseada não em um modelo fechado, mas em um modelo transparente, que gere benefícios e no qual os preços e custos tenham um nível razoável. Quando se faz a transição de um modelo econômico para outro, haverá perdedores e vencedores. Ao passarmos de campos de petróleo para fontes de energia renovável, as petrolíferas morrerão. Mas isso será no início, como quando os carros substituíram as carruagens. Em Londres, temos as ruas das chamadas *mews houses*, casas antigas com estábulo e espaço para carruagem que se transformaram em habitações consideradas muito sofisticadas e caras. A própria economia encontrou uma nova função para essas construções, que eram como "casas para cavalos". Os tempos mudam, a economia muda e as oportunidades surgem.

EG: Você tem uma mensagem para os líderes empresariais, levando em conta o desafio imposto por estas mudanças tão necessárias? No seu próprio livro, você coloca que alguns líderes já desenvolvem esse pensamento, mas faltam seguidores.

Sukhdev: Os líderes sabem que o *business-as-usual* não é mais uma opção e, portanto, é necessário adotar um novo modelo de negócios, diferente do que existe hoje. O que eles precisam é ter confiança para falar aos políticos e à imprensa que este é o caminho a seguir, e não os modelos existentes. E os políticos e a imprensa,

por sua vez, assim como as pessoas, além de ouvir esses líderes, devem encorajá-los a falar a língua do século 21 e da Corporação 2020, a mostrar a importância de beneficiar todos os *stakeholders* com o lucro da companhia, e não apenas os acionistas. Essa é a minha mensagem para os líderes de hoje.

EG: Henry Ford parece ser seu grande líder inspirador, por alinhar metas empresariais a metas sociais, ao defender que o objetivo principal de uma corporação não é o lucro, e sim a melhoria da sociedade — e isso 100 anos atrás! Quem seria o equivalente a ele hoje?

Sukhdev: Hoje, de forma geral, temos CEOs, líderes empresariais e companhias de capital aberto. Eles não são acionistas majoritários — no caso de Henry Ford, ele era o acionista majoritário da companhia. Sendo o proprietário, podia implementar suas decisões como um CEO. Não havia distinção. Atualmente, os CEOs são todos profissionais, o que é mais desafiador! Mas, ao mesmo tempo, temos líderes empresariais surgindo com esta visão de mudança que conduz a uma plataforma sustentável de negócios. E temos de fazer as mudanças necessárias nos próximos cinco ou dez anos! Do contrário, vamos apenas continuar falando somente.

EG: Você concorda com o economista francês Thomas Piketty, autor do livro O Capital no Século 21, para quem sem distribuição de renda não há capitalismo sustentável?

Sukhdev: Não conheço o trabalho de Piketty a fundo. Mas sei que mantém foco sobre as disparidades de renda, ao comparar excessivas taxas pagas aos rendimentos gerados pelo capital, em comparação às taxas pagas ao capital gerado pelo trabalho. Então, ele aborda a desproporção que há na distribuição desses dois capitais. Penso que Piketty deveria olhar também para as externalidades, já que ele ainda está se baseando em um modelo econômico clássico, em que as externalidades não importam. Mas isso já não é mais verdade! Tenho uma visão positiva a respeito do trabalho dele, porém acho que ele deveria prestar mais atenção às externalidades e ao papel que elas desempenham no modelo econômico atual. E também dedicar mais tempo para traçar conexões entre os níveis micro e macroeconômico, focando nas corporações como condutoras desse processo.

MAIS DE 8 MIL EXECUTIVOS TREINADOS,
UM ÍNDICE DE SATISFAÇÃO SUPERIOR
A 98% E, AINDA, UM ROI* DE 30 VEZES
GARANTIDO.

ISSO SIM É ALTA PERFORMANCE.

NET PROFIT
training · coaching · mentoring

soleil

(*) ROI - Retorno Sobre o Investimento do Treinamento: calculado a partir da avaliação dos resultados obtidos por executivos de empresas como IBM, Bosch, Petrobras, TOTVS, Alcoa, Louis Dreyfus Commodity, Groupon, Schott, Rede TV, entre outas empresas de diversos tamanhos e segmentos.

A **NET Profit** não coleciona esses números por um simples acaso. Há mais de 10 anos, executivos e times corporativos são treinados para fazer **MAIS, MELHOR, MAIS RÁPIDO E COM MENOS.**

CONHEÇA O PROGRAMA NET PROFIT, UMA ÚNICA E EXCLUSIVA METODOLOGIA DE COACHING DE ALTA PERFORMANCE.

NET PROFIT | LIGUE: (16) **3603.2560** ou (16) **9 9222.2743**

NET PROFIT CORE COMPETENCE

NET Profit
HIGH PERFORMANCE EXECUTIVE

www.netprofit.com.br

PAINEL: NEGÓCIOS DE IMPACTO

COMO CANALIZAR FORÇAS PARA FINS MAIS INCLUSIVOS E SUSTENTÁVEIS?

ANDRÉ CONTI

Da esq. p/a dir.: Gilberto Ribeiro, da Vox Capital, Julia Maggion, do Sistema B Brasil, Tales Gomes, da Plataforma Saúde, Maure Pessanha, da Artemisia, e Márcio Mussarela, moderador dos painéis

CEG
FNQ
FUNDAÇÃO
NACIONAL DA
QUALIDADE
XCELÊNCIA EM GESTÃO

Entre ganhar dinheiro ou mudar o mundo, que tal ficar com os dois? Essa é a proposta das empresas de impacto social, que atuam de forma empreendedora em setores como saúde, educação, financiamento e outros serviços que ajudam a melhorar a vida das pessoas. Artemisia, Plataforma Saúde, Sistema B Brasil e Vox Capital apresentaram seus modelos de negócios no CEG 2015 e mostraram que é possível aliar o aprendizado da organização tradicional com a vontade de mudar do jovem gestor. Ao destacar a preparação das novas gerações para a gestão em seu Planejamento Estratégico 2016-2020, a FNQ espera inspirar as atividades do setor privado sob a perspectiva da nova economia.

Na sequência do **Congresso FNQ de Excelência em Gestão**, o mediador **Márcio Mussarela**, diretor da Harvard Business Review Brasil - TV HBR Brasil e da Comunicador Corporativo, conduziu uma enquete eletrônica com o público presente a partir de questões baseadas nos Critérios de Excelência em Gestão da Fundação e definidoras de um novo capitalismo — tema principal do evento.

Na apuração dos votos, os presentes traçaram o perfil das empresas do futuro como "de médio porte, do setor privado e com foco na sustentabilidade — até mesmo antes da preocupação com o *market share* e o lucro". O investimento em inovação e desenvolvimento de produtos, segundo os votantes, precisa considerar a finitude dos recursos naturais. As organizações 2020 necessitam ainda: buscar uma relação transparente e ética com seus clientes; tornar públicas suas externalidades positivas e negativas na relação com a sociedade; criar espaços internos para o debate da ética de forma transversal; tomar decisões estratégicas que privilegiem o bem coletivo; desenvolver inovações para substituir ou reduzir os recursos naturais nos processos. Por fim, a maioria considerou que as empresas, hoje, não investem de forma suficiente na disseminação da sustentabilidade no relacionamento com as partes interessadas. Mudar esse cenário foi um dos objetivos do CEG 2015.

FOTOS: ANDRÉ CONTI

ARTEMISIA: ACELERADORA DE STARTUPS

A primeira palestra do painel foi realizada por **Maure Pessanha**, diretora-executiva da Artemisia, uma organização sem fins lucrativos voltada à disseminação e fomento de negócios de impacto social no Brasil, por meio da capacitação e potencialização de talentos e empreendedores. Embora essa frente de negócios seja relativamente nova, a Artemisia trabalha há dez anos com o modelo. Segundo Maure, antes de empreender, é preciso entender a pobreza em sua dimensão multidimensional, não apenas relacionada à renda, mas também à falta de acesso a direitos básicos e serviços públicos de qualidade. "Nossa motivação é gerar negócios focados nas necessidades das classes C, D e E, que representam 85% da nossa população e 47% do PIB brasileiro. Metade dessas pessoas mora em habitações inadequadas e apenas 50% dos jovens dessas faixas concluem o ensino médio. Como construir um país e criar oportunidades de desenvolvimento humano a partir desses dados direcionam a nossa atuação", resumiu a palestrante.

A Artemisia é uma aceleradora de startups ou negócios iniciais do setor privado, que tenham propósito social, nos setores de educação, saúde, habitação e serviços financeiros. A ideia é que o negócio seja rentável, possa ser reproduzido em escala e com eficiência, receba recursos de investidores e beneficie milhares de pessoas — não só uma comunidade reduzida. Nos últimos quatro anos, a Artemisia conseguiu acelerar 59 empresas, conectar R$ 32 milhões em investimento e impactar diretamente 13 milhões de pessoas nos setores-chave. A organização também atua com jovens estudantes que querem empreender nessas áreas.

A ideia é que o negócio de impacto social seja rentável, possa ser reproduzido em escala e com eficiência, receba recursos de investidores e beneficie milhares de pessoas — não só uma comunidade reduzida.

FOTOS: ANDRÉ CONTI

SISTEMA B: CERTIFICAÇÃO DO VALOR SOCIAL

O Sistema B é uma organização internacional sem fins lucrativos que certifica empresas com boas práticas socioambientais, fortalecendo as chamadas Empresas B, ou seja, capazes de gerar valor para a sociedade. Para falar dessa iniciativa, a diretora-executiva do Sistema B Brasil, **Julia Maggion**, iniciou sua palestra questionando o significado de "sucesso" nas empresas tradicionais. "Até hoje isso tem sido entendido como o lucro dos acionistas, mas, como vimos hoje na enquete com o público do Congresso, o lucro sem a sustentabilidade não faz mais sentido", disse ela, acrescentando que há uma evolução evidente no modelo de organização das empresas.

Nos últimos anos, surgiram várias certificações relacionadas a produtos, processos e qualidade, "que certamente contribuíram para a melhoria das organizações". Mas, no século 21, prosseguiu a diretora, não estamos mais falando da *shareholder corporation*, e sim da *stakeholder corporation* — ou seja, de como, através dos negócios, é possível gerar valor para toda a cadeia e todos os públicos de interesse da empresa.

"Isso está muito relacionado à tomada de decisão dentro da organização. Nos próximos 20 anos, queremos ver não apenas bons produtos e serviços, mas também boas empresas. A maioria das organizações certificadas no Sistema B são pequenas e médias, mas as grandes também têm interesse. Temos desde empresas certificadas com um funcionário até a Natura, que é uma grande companhia de capital aberto", exemplificou Julia.

Hoje, há 47 empresas com Certificação B no Brasil. "Além de possuírem práticas de transparência e de boa gestão, elas se reúnem em torno de uma comunidade muito forte, que se monitora, se apoia e faz trocas comerciais, unidas pelo grande propósito de usar a força do negócio para promover o bem. Em síntese, a própria certificação consolida o caminho de desenvolvimento da empresa", concluiu.

No século 21, não falamos mais da *shareholder corporation*, e sim da *stakeholder corporation* — ou seja, de como, através dos negócios, é possível gerar valor para toda a cadeia e todos os públicos de interesse da organização.

A Plataforma Saúde foi concebida com a colaboração de médicos, gestores e outros especialistas na área voltados à prestação de serviços a comunidades de baixa renda.

PLATAFORMA SAÚDE ATUA NA PREVENÇÃO

Tales Gomes, cofundador e diretor da Plataforma Saúde, apresentou a sua empresa social, criada há pouco mais de um ano no Rio de Janeiro. A organização presta serviços de saúde, utilizando tecnologias móveis, para comunidades com pouco ou nenhum acesso aos serviços básicos do setor.

O principal serviço da empresa consiste em realizar um conjunto de exames, com baixo custo para os usuários, que identifica o grau de risco de Doenças Crônicas Não Transmissíveis (DCNT) — como diabetes, distúrbios de pressão e cardíacos, responsáveis por 7 em cada 10 mortes no Brasil. "Acontece que 80% dos casos poderiam ser evitados com a mudança no estilo de vida e o diagnóstico precoce", salientou Gomes, informando, ainda, que as DCNT são um problema global, com grandes impactos financeiros sobre os sistemas de saúde.

A iniciativa tomou forma após o diretor conversar com moradores do Morro da Providência, durante um evento no Rio, sobre as diversas carências da comunidade. "Um fato que me surpreendeu foi ver um amputado da minha idade por conta de uma diabetes tipo 2. Passei a me questionar o que poderia fazer, a partir da minha breve experiência em tecnologia e startups, e como conseguiria aplicar essa habilidade para melhorar a vida dessas pessoas", contou o empreendedor em sua palestra.

Como resultado dessa reflexão, a Plataforma Saúde começou a ser planejada. "Pensamos, então, em produzir um kit de equipamentos de diagnóstico que reduzisse o tempo de atendimento. Com o material pronto, disponibilizamos profissionais de enfermagem (até o limite de suas funções), para fornecer aos usuários informações sobre seu corpo e estado de saúde, a fim de iniciar a mudança no estilo de vida."

O resultado de exames de glicemia, gordura, pressão arterial, entre outros, é entregue ao usuário ao final do processo, em torno de apenas 20 minutos. É impresso em um sistema de cores de trânsito, ou seja, em uma linguagem universal que facilita o entendimento das informações até por pessoas analfabetas. Além disso, o usuário recebe login e senha para ter acesso aos resultados online sempre que precisar.

Com a missão de democratizar o acesso à saúde, o empreendimento foi concebido com a colaboração de médicos, gestores e especialistas na área voltados a comunidades de baixa renda. A Plataforma Saúde foi eleita pelo BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) como a empresa social mais criativa na América latina, em 2014, entre outros reconhecimentos recebidos.

Este novo modelo de negócios não precisa, necessariamente, de investimentos milionários, mas do investimento certo. Com executivos cada vez mais jovens, a maioria dos empreendimentos começa pequena e cresce com o apoio dos investidores.

FOTOS: ANDRÉ CONTI

VOX CAPITAL ENTRA COM O DINHEIRO

A Vox Capital surgiu da mesma inspiração que move as empresas sociais: "a de tentar transformar o mundo em um lugar mais justo e igualitário", como pontuou **Gilberto Ribeiro**, sócio da empresa, em sua palestra no Congresso da FNQ. Ele ressaltou que não se trata de um negócio assistencial, e sim de um novo *mindset* (um novo modelo mental ou nova forma de fazer negócios). Ou seja, empresas de impacto social têm em sua missão ou razão de ser a intenção de melhorar a vida das pessoas. "Essa deveria ser, na verdade, a função de qualquer organização", afirmou Ribeiro.

Desde 2009, a Vox atua como empresa de capital empreendedor, investindo em negócios dirigidos às classes C, D e E. Os empreendimentos precisam causar impacto social positivo, ser escaláveis, entregar soluções abrangentes e acessíveis, atender às necessidades com qualidade e possuir potencial de retorno financeiro. A Vox faz isso oferecendo capital e apoio à gestão de empresas nascentes, inovadoras, com alto potencial de crescimento e que podem ajudar a melhorar a vida de milhões de brasileiros.

Ribeiro destacou, em sua fala, que a organização investe em oportunidades de negócio, com foco em serviços básicos como saúde, educação, habitação e acesso a finanças. "Junto com outras empresas de impacto social, estamos construindo um ecossistema de negócios que contribui para mudar a vida das pessoas", resumiu o sócio da Vox Capital.

INOVAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO

Ao abrir o debate à participação do público, o mediador **Márcio Mussarela** sintetizou a primeira parte do painel, lembrando que o Brasil possui um grande potencial de empreendedorismo, apesar do contexto de crise. **Julia Maggion**, do Sistema B Brasil, concordou que há um ambiente empreendedor relacionado à inovação social. "Há muitas empresas sendo constituídas com seu *core business* trazendo soluções ao problema socioambiental, mas não diria que é a maioria. É um cenário emergente e em crescimento."

Gilberto Ribeiro, da Vox Capital, emendou dizendo que a geração mais jovem parece ter uma vocação para o empreendedorismo social e vê nesse setor uma alternativa real de carreira. "Há uma ressignificação do trabalho. Independentemente da direção do negócio, existe um foco voltado a um ambiente empreendedor com mais propósito", argumentou. **Maure Pessanha**, da Artemisia, mostrou-se surpreendida com a qualidade de formação dos novos empreendedores. "Eles poderiam fazer várias outras coisas, mas estão imbuídos de propósito e apostando suas fichas em criar algo que traga valor à sociedade."

Tales Gomes, da Plataforma Saúde, reforçou que há uma tendência de crescimento nos negócios sociais e credita essa força do mercado à rede de parcerias que se organiza em volta de cada empreendimento. "O próprio formato de rede facilita a distinção entre as iniciativas genuínas de impacto social daquelas que apenas 'pegam carona' no movimento para obter sucesso financeiro." Para ter sucesso no empreendedorismo social, Tales recomenda visão, coragem e competência. "É preciso construir uma equipe forte, ter coragem de seguir a proposta — até para mudar o modelo de negócio, se for o caso — e, finalmente, aprimorar a competência a fim de executar os planos."

Algumas empresas de impacto social se relacionam direta ou indiretamente com os governos, exatamente por atuarem em setores tradicionalmente atendidos pelo Estado. Assim, elas podem ser competidoras, fornecedoras ou complementares aos serviços públicos. Em alguns casos, o governo é um *stakeholder* capaz de conferir maior escala aos negócios. Segundo Julia, o mercado de impacto social é amplo e abrange praticamente todos os setores convencionais. "A lógica do modelo de negócios é que muda. Até as grandes corporações estão procurando se reinventar, inclusive criando novas frentes dentro da organização com essa orientação ou trazendo as iniciativas para a cadeia de valor. Os jovens assimilam o modelo de forma mais natural e as grandes organizações e suas lideranças já perceberam isso na gestão de retenção de talentos", finalizou.

Algumas empresas de impacto social se relacionam direta ou indiretamente com os governos, por atuarem em setores tradicionalmente atendidos pelo Estado. Assim, elas podem ser competidoras, fornecedoras ou complementares aos serviços públicos.

PAINEL: REPENSANDO O CRESCIMENTO ECONÔMICO

COMO PROSPERAR DENTRO DE LIMITES?

ANDRÉ CONTI

Da esq. p/a dir.: Luciana Villa Nova, da Natura, Aline Branco, do Grupo Fleury, Zotico Schmitz, da J. Macêdo, e Sônia Hess, da Dudalina

FUNDAÇÃO
NACIONAL DA

FOTOS: ANDRÉ CONTI

No segundo painel do **Congresso FNQ de Excelência em Gestão**, representantes das empresas **Dudalina**, **J. Macêdo**, **Fleury** e **Natura** falaram sobre crescimento econômico dentro de limites e as medidas de sustentabilidade adotadas em suas organizações. A moderação também esteve a cargo de Márcio Mossarela.

DUDALINA INOVA COM AS SACOLAS SOCIAIS

Primeira a se apresentar, **Sônia Regina Hess**, ex-presidente da Dudalina, uma das maiores empresas de vestuário de alto padrão da América Latina, contou um pouco da história da organização. A empresa foi fundada na cidade de Luiz Alves, em Santa Catarina, pelos pais de Sônia: **Duda** e **Adelina**, cuja junção de nomes originou o da confecção. Hoje, a Dudalina foi incorporada ao Grupo Restoque, que detém ainda as marcas Le Lis Blanc, John John, Rosa Chá e Individual, entre outras.

Sônia se afastou da gestão da empresa, mas permanece no Conselho de Administração e atua como presidente do Instituto Adelina, onde são desenvolvidas ações sociais durante o ano, nas seis cidades em que a empresa possui fábrica. "Promovemos iniciativas de voluntariado, passeio

"Nossa sacola social é um projeto que está na ONU, para ser copiado no mundo inteiro. Também queremos despertar outras pessoas e empresas para que nos doem retalhos. A Dudalina transforma isso em valor, em riqueza, em geração de renda e inclusão social."
Sônia Regina Hess, ex-presidente da Dudalina

ciclístico, mamografia para colaboradoras acima de 40 anos e mulheres de suas famílias, exame de próstata para os homens e participação nos lucros, entre outras iniciativas. Costumo dizer que ser sustentável não é caro, é uma questão de atitude. Acreditamos que o nosso compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável contribui para o crescimento humano e a preservação do planeta, ajudando a construir um mundo mais próspero para as próximas gerações", disse a executiva.

Como reconhecimento por tempo de casa, a Dudalina presenteia colaboradores e famílias com viagens para Gramado (20 anos), Buenos Aires (25) e Paris (30). "Ser empresário não é somente gerar riqueza para si, mas também para as pessoas e a comunidade", observou Sônia, acrescentando que o trabalho social mais conhecido da companhia é o Projeto Geração de Renda, que atua no desenvolvimento socioeconômico de várias famílias, sob coordenação do Instituto Adelina.

O projeto consiste na produção de sacolas e outros materiais em *patchwork*, feitos por mulheres de comunidades e ONGs, a partir dos retalhos de tecidos da própria produção de camisas da marca. A Dudalina fornece máquinas e linha de costura, forros da sacola e plásticos de embalagem. Oferece, ainda, capacitação para as costureiras que participam do projeto, nos estados do Paraná, Rio Grande do Sul, Bahia, Rio de Janeiro, Paraíba e Ceará. O ciclo sustentável se completa com a compra, pela Dudalina, de todas as sacolas produzidas, que são, então, disponibilizadas a instituições, eventos e lojas. "Ou seja, praticamos a sustentabilidade 360 graus. São mais de 30 mil sacolas distribuídas por ano", explicou Sônia. A experiência, segundo ela, foi adotada como modelo pela ONU para ser copiada no mundo inteiro.

O Instituto Adelina controla a distribuição das sacolas para as ONGs mais próximas, a fim de garantir que o projeto cumpra sua principal finalidade de gerar renda às comunidades. "O Brasil é muito amplo e com condições diferentes, então temos que organizar e cuidar desses processos com cuidado. A nossa proposta é fazer o melhor possível", salientou.

FOTOS: ANDRÉ CONTI

Farinhas e misturas para bolo Dona Benta e massas Petybon são algumas das marcas de alimentos produzidos pela J. Macêdo. Com 75 anos completados em 2014, a companhia acumula histórias e experiências para se sustentar ao longo do tempo, como contou o diretor **Zotico Schmitz** em sua palestra no Congresso da FNQ.

J.MACÊDO PRESENTE NA MESA BRASILEIRA

A J. Macêdo está se preparando para transferir a gestão à quarta geração de uma empresa familiar. O diretor **Zotico Schmitz** assumiu o cargo há pouco tempo, mas disse que rapidamente se identificou com os valores e crenças da companhia, destacando a qualidade do clima no ambiente de trabalho e a forma de promover a gestão de recursos para gerar valor a fornecedores, clientes e outros públicos interessados.

Fundada em 1939, por **José Dias de Macêdo**, ainda atuante aos 96 anos de idade, a J. Macêdo iniciou suas atividades como representação comercial, em Fortaleza, no Ceará, oferecendo produtos tradicionais — da manteiga mineira à madeira do estado do Paraná. Em 1952, o fundador obteve licença para a importação de farinha de trigo dos EUA e começou a crescer. Dois anos depois, a família abriu a indústria Moinho de Trigo Fortaleza, importando equipamentos e dando início ao processamento da farinha.

Após várias aquisições de moinhos, a J. Macêdo lançou a farinha de trigo Dona Benta e novas categorias de alimentos, misturas para bolo, fermentos e massas. Em 2004, firmou acordo operacional com a Bunge Alimentos, uma das principais empresas do setor de alimentos e agronegócios do mundo, e, juntas, tornaram-se a maior processadora de trigo no Brasil. Com esta negociação, a J. Macêdo agregou ao seu portfólio marcas conhecidas como Petybon e Sol.

"É essencial pensar longe e desenvolver uma visão de futuro, porque é isso que nos movimenta e encanta. E temos de deixar claro o objetivo de longo prazo a todas as pessoas da organização, pois este será o caminho construído no dia a dia."
Zotico Schmitz, diretor da J. Macêdo

Segundo Schmitz, a J. Macêdo destaca-se por ser uma organização com 75 anos de atividades, de origem familiar, genuinamente brasileira e arrojada no envolvimento com as pessoas. O diretor assinalou a política de conduta da empresa, especialmente entre a área de compras e fornecedores. "Não se aceita nenhum tipo de brinde, sequer um almoço, jantar ou carona. Isso pode parecer um pouco agressivo, mas significa clareza dos limites nessa área."

Como parte da gestão de sustentabilidade, a J. Macêdo só utiliza paletes de madeira certificada no transporte da matéria-prima. A compra da farinha beneficia cooperativas de produtores de pequeno a médio porte, gerando aumento de renda ao pequeno produtor. "Além de eliminar atravessadores, é uma forma de se aproximar das famílias que ainda vivem do cultivo da terra. São exemplos de que a sustentabilidade e a ética precisam estar na base dos processos e não apenas nos discursos", disse o diretor.

Schmitz finalizou sua palestra observando que a visão de longo prazo cultivada na companhia é construída de pequenas ações direcionadas ao objetivo comum. "Precisamos buscar dentro das organizações as atitudes cotidianas que geram valor e eficiência no dia a dia, e que cultivam relações harmônicas e de respeito à natureza e às pessoas."

O Grupo Fleury completa 90 anos em 2016, consolidando-se como marca de referência no mercado de medicina diagnóstica. Com mais de 8 mil colaboradores, várias certificações e acreditações nacionais e internacionais, a organização está presente nas principais regiões do País, por meio de uma extensa rede de laboratórios e prestação de serviços na área da saúde.

FOTOS: ANDRÉ CONTI

"O importante em qualquer organização, especialmente da área da saúde, é interessar-se genuinamente pelo outro. É o que esperamos de nossas equipes nas decisões de curto, médio ou longo prazos. Sempre pensando no bem-estar das pessoas e no futuro das gerações."
Aline Branco, diretora de Negócios do Fleury

FLEURY: SAÚDE EM TEMPOS DE CRISE

Pelo papel que desempenha na sociedade, o dia a dia do Grupo Fleury é desafiador. Com esse contexto, **Aline Branco**, diretora de Negócios da organização, iniciou sua palestra lembrando que o setor de saúde trabalha com um grande desequilíbrio de recursos. Por isso, a empresa procura "educar" seus *stakeholders* para manter o foco no bem-estar das pessoas.

"Temos uma frente de inovação importante no País e procuramos ampliar o acesso à nossa tecnologia para clientes e a quem de fato precisa. Questões como essa integram nossas políticas de sustentabilidade e são trabalhadas diariamente no Fleury, sempre a partir de planejamentos de médio e longo prazos. Por outro lado, para nós, o curto prazo é estratégico, pois lidamos com o tempo certo para cumprir sem riscos o objetivo do negócio: a saúde daqueles que nos procuram", salientou a diretora do Fleury.

O setor de saúde, principalmente na rede privada, opera de forma diferenciada em momentos de crise. "As pessoas temem perder o emprego e também o plano de saúde. Então, tudo o que não fizeram no último ano, em termos médicos, procuram fazer durante a crise. Isso provoca uma superutilização e uma sobrecarga nos serviços."

Para atender a todos em cenários como esse, o Fleury se mune de tecnologia de ponta e de equipes bastante qualificadas, tanto no atendimento quanto na área médica", observou Aline.

Para a executiva, é preciso educar o mercado, a fim de garantir que os futuros médicos, enfermeiros e outros profissionais da área tenham competência para atuar em situações de crise ou curto prazo, e, ao mesmo tempo, sejam capazes de criar soluções de desenvolvimento ao longo do tempo. Gestão de risco e de sustentabilidade, garantiu Aline, faz parte da cultura da empresa, exatamente para obter respostas quando a área da saúde não se sustenta, como ocorre hoje no Brasil. "Nossa disposição é olhar o impacto total, o paciente como um todo e, eventualmente, mudar modelos econômicos na relação com nossos *stakeholders*, que precisam estar permanentemente alinhados à nossa pauta de sustentabilidade."

Em 2012, o Fleury fez um planejamento para 20 anos. "Com visão de futuro, tomamos decisões mais conscientes, mesmo que, algumas vezes, representem mudanças de rumo. Momentos de crise exigem mais criatividade para conduzir práticas e culturas, eventualmente de forma diferente. Só assim é possível crescer dentro de limites. O importante é olhar em volta de maneira mais intensa e encontrar oportunidades para garantir a sustentabilidade do negócio e e gerar valor às partes interessadas", concluiu.

Sempre na vanguarda dos movimentos de sustentabilidade no Brasil e no mundo, a Natura foi fundada há mais de 45 anos, já com o objetivo de aprofundar as relações e promover o bem-estar e a autoestima das pessoas. A decisão de inaugurar uma plataforma sustentável de acesso à biodiversidade brasileira foi um caminho natural na trajetória desta multinacional brasileira.

NATURA: PIONEIRA EM SUSTENTABILIDADE

Em sua palestra, **Luciana Villa Nova**, gerente de Sustentabilidade da Natura, destacou que, diante da longa história de pioneirismo, a gestão da empresa obedece a uma régua alta — herdada da cultura dos fundadores **Luiz Seabra**, **Pedro Passos** e **Guilherme Leal**, e que permeia as atividades de ponta a ponta. "Promover o *bem estar bem* como essência e razão de ser significa que crescemos pensando não apenas no lucro, mas em como a Natura compartilha sua riqueza e seu valor para todos", destacou.

O desafio da equipe de sustentabilidade é transversalizar os princípios e práticas da área em todos os setores e lugares da empresa. Ao utilizar recursos da natureza e sociais nos produtos, a organização, obviamente, gera impactos na cadeia de valor. "Trabalhamos para que esse impacto seja medido e integrado nas decisões de negócio, desde a extração da matéria-prima, quando acionamos

FOTOS: ANDRÉ CONTI

"Em 2050, queremos ser uma empresa geradora de impacto positivo na sociedade. Para isso, pretendemos integrar nossos 7 mil colaboradores e as milhares de consultoras, fornecedores e públicos de relacionamento nessa cultura organizacional e nova lógica econômica." **Luciana Villa Nova**, gerente de Sustentabilidade da Natura

fornecedores, até a ponta da cadeia, de maneira que o resultado da nossa responsabilidade chegue às mãos do consumidor."

Historicamente, a Natura tem desafiado a si mesma e ao próprio mercado. Recentemente, percebeu que precisava dar um passo a mais para reduzir o impacto na cadeia, envolvendo ainda mais os *stakeholders* em sua visão de futuro. "Anunciamos um plano em 2014, que visualiza a Natura em 2050. Queremos estar aqui, mas precisamos pensar que empresa será essa. Lançamos o desafio aos colaboradores e nossos públicos, e também conversamos com os fundadores, que reafirmaram o compromisso e a cultura da empresa com a inovação e a geração de valor para a sociedade", contou Luciana.

Ela recordou um dos marcos históricos da Natura, no ano 2000, quando a companhia decidiu desenvolver uma plataforma econômica a partir da biodiversidade brasileira, algo inédito no setor. "Na época, sem contar com pesquisa cientifica ou regulamentação do acesso ao patrimônio genético e cultural da biodiversidade do País, precisamos nos organizar internamente para conduzir a gestão das relações com as comunidades extrativistas da floresta e os pequenos produtores rurais", afirmou a gerente.

Passados quase 15 anos, a Natura inaugurou, em 2014, um ecoparque industrial no Pará e convidou empresas da Floresta Amazônica para construir uma nova economia que mantenha a floresta em pé e reverta em desenvolvimento sustentável à região. Na opinião de Luciana, quando há geração de valor compartilhado com a sociedade, cria-se uma conjunção de parcerias que pode orientar modelos econômicos para o futuro.

A Natura realiza inventários de impacto ambiental, tendo se declarado carbono neutro em 2008. Pretende, ainda, contabilizar seu impacto social em 2016. "Há uma nova lógica econômica, que orienta a compensação do custo das externalidades negativas das empresas para a sociedade. Caminhamos nesse sentido", anunciou a gerente.

CONCLUSÕES DO CEG 2015

NA SÍNTESE DAS PALESTRAS E PAINÉIS DO CONGRESSO DA FNQ, ALGUNS CONSENSOS PODEM SER DESTACADOS COMO RESULTADOS DOS DEBATES.

- Ao abordar o novo capitalismo, o CEG 2015 propôs um marco institucional para a mudança da gestão no Brasil. Governos, empresários e toda a sociedade foram convidados a desenvolver um olhar diferente ao cenário atual de disrupção, que requer coragem para mudar e atitude.
- É preciso quebrar paradigmas e promover uma nova mentalidade. Não basta apenas falar que as organizações precisam ser sustentáveis. É preciso exemplo, ação e coerência nas práticas.
- Na era da disrupção e dos limites, o desafio principal é a busca permanente da ética e do desenvolvimento sustentável, sempre com foco em resultados coletivos.
- É necessário questionar o modelo tradicional do PIB e avançar na construção do PIB da preservação, que incorpore as externalidades positivas e negativas em sua configuração.
- O movimento predominante do novo capitalismo segue em direção ao modelo da Corporação 2020, definido pelo economista indiano Pavan Sukhdev. A proposta é superar o modelo *business-as-usual* e a era dos excessos, e adentrar na era dos limites e dos negócios alinhados à sustentabilidade.
- Para fazer emergir o cenário da Corporação 2020, são fundamentais pelo menos quatro mudanças: contabilização das externalidades, taxação sobre recursos, limitação das alavancagens financeiras e regulação da propaganda.
- A intenção é medir o valor do capital natural, incorporando-o ao PIB das nações e ao balanço das empresas, por meio da atribuição de valor aos bens naturais em termos de perdas na produção ou de custos de reposição.
- É essencial combater a cultura do curto-prazismo, que obriga gestores e empresários brasileiros e no mundo a entregarem resultados no curto prazo a acionistas, em detrimento de estratégias e planos de longo prazo e com visão de futuro.
- No novo capitalismo, o marketing e a inovação tecnológica devem ser ressignificados, para que tenham propósito e atendam às necessidades da sociedade, e não apenas aos apelos do consumo.
- Democratizar o acesso a serviços de saúde, educação, financiamentos e outros ganhos de bem-estar da população é a principal frente do modelo de negócios de impacto social.
- Dirigido às classes C, D e E, esta nova forma de empreender conjuga as aspirações, principalmente dos jovens empreendedores, de ganhar dinheiro ao mesmo tempo em que têm a oportunidade e a capacidade de melhorar a sociedade.
- Os negócios de impacto social mostram-se viáveis e vantajosos do ponto de vista econômico. Podem ser desenvolvidos em diversos setores e perfis de organização — privada, pública ou do terceiro setor; pequena média ou de grande porte.
- Em tempos de crise econômica, é estratégico contar com profissionais capacitados e alinhados à gestão de risco e de sustentabilidade, a fim de buscar soluções de crescimento no curto e longo prazos. Eventualmente, é preciso ter coragem de mudar modelos econômicos e se adaptar.
- Em qualquer empreendimento, o que realmente importa são as pessoas. Não são as estruturas, as estratégias ou modelos de negócios que fazem a diferença, e sim a capacidade de empenhar valor ao que cada profissional faz e entrega à sociedade.

SoftExpert Excellence Suite

O apoio que a sua empresa precisa para alcançar a

Excelência na Gestão!

O **SoftExpert Excellence Suite** é a mais completa e inovadora solução corporativa para a gestão integrada da excelência e conformidade empresarial.

A solução automatiza e integra a gestão em todos os níveis, aumenta a segurança e a produtividade, reduz custos operacionais e facilita o atendimento às principais normas e regulamentações do mercado, substituindo diversos sistemas de gestão isolados que endereçam apenas pontos específicos do negócio e provocam perdas por ineficiência e erro causadas por duplicidade de funções, falta de visibilidade e inconsistência das informações.

Surpreenda-se. Faça contato conosco e descubra porque mais de 300.000 usuários de 2.000 empresas ao redor do mundo utilizam as soluções SoftExpert para garantir os mais elevados níveis de eficiência, qualidade e inovação para seus produtos, serviços e processos.

www.softexpert.com.br | vendas@softexpert.com | 0800 723 9901

SoftExpert®
Software for Performance Excellence

A SoftExpert é a empresa líder de mercado em soluções para a excelência na gestão, fornecendo softwares e serviços para o aprimoramento de processos de negócio, conformidade regulamentar e governança corporativa. As soluções integradas da SoftExpert permitem alavancar o desempenho das organizações em todos os níveis e maximizar os resultados dos seus programas de governança corporativa e atendimento regulamentar que são exigidos nos mercados em que atuam.

UM EVENTO RENOVADO

O CEG 2015 reuniu mais de 400 pessoas. Entre as inovações, apresentou um espaço com seis estandes de expositores de diversos segmentos, que proporcionaram oportunidades de negócios e *networking* durante todo o dia. Na ocasião, a FNQ lançou duas novas publicações, com direito a autógrafos dos autores presentes no evento: *Gestão da Inovação,* desenvolvido pelo Núcleo Temático sobre Inovação, da FNQ, e *Transformando o Sistema de Indicadores - Avaliação do desempenho global sob a ótica do MEG*, de **Marco Antonio Nutini**.

Após a programação formal do CEG 2015, o presidente executivo da FNQ, **Jairo Martins,** apresentou a palestra *Cachaça, o mais brasileiro dos prazeres*, mesmo título do livro que escreveu para a Editora Anhembi Morumbi. Além de descobrir as origens dessa tradição, o público conheceu detalhes do ciclo da cana no Brasil. Segundo Martins, existe uma "socioantropologia da cachaça", ou seja, a bebida está tão ligada à nossa história e economia, que há muito tempo é celebrada em músicas, no teatro, incorporada à culinária e enriquecida por fatos que pontuam a vida política do País com bom humor. Para encerrar o evento, os participantes assistiram a um show de *stand up* com **Vitor Sarro**.

NOVOS RUMOS PARA A FNQ

EM PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE SEU PLANO ESTRATÉGICO 2016-2020, A FUNDAÇÃO QUER INCORPORAR AS GRANDES TENDÊNCIAS GLOBAIS NOS CONCEITOS QUE DEFINIRÃO A EXCELÊNCIA DA GESTÃO NOS PRÓXIMOS ANOS.

A realização do **Congresso FNQ de Excelência em Gestão (CEG 2015)** representou um marco institucional na história da Fundação e no processo de reflexão que ela vem promovendo desde 2014, com o objetivo de aprimorar o conceito de excelência diante das transformações na economia e no mundo.

Desde 1991, quando foi criada, a FNQ procura criar soluções alinhadas ao desenvolvimento do mercado e ao ambiente das organizações, sempre buscando atualizar o conhecimento e disseminá-lo por meio de boas práticas. Assim, seu trabalho evoluiu da gestão da qualidade para a qualidade da gestão; e desta para o atual conceito de excelência da gestão, o que tornou a FNQ o principal agente promotor, articulador e disseminador de metodologias de avaliação, autoavaliação e reconhecimento da gestão no Brasil.

Hoje, o **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)** da FNQ é referência para o Brasil e outros países, e tem sido adotado em organizações privadas e públicas, de todos os portes e setores de atuação. Os **Fundamentos e Critérios de Excelência em Gestão** do MEG já contemplam quesitos fundamentais para o século 21, como sustentabilidade, valorização das pessoas, papel da liderança e outros relacionados aos processos de gestão. Mas é preciso avançar ainda mais.

Agora, em plena elaboração de seu **Plano Estratégico 2016-2020**, a Fundação quer incorporar as grandes tendências globais ao conceito de excelência, a fim de envolver agentes econômicos, governos, terceiro setor e toda a sociedade na construção de um novo modelo mental, que nos faça abandonar a era dos excessos e entrar na era dos limites. Para isso, é preciso debater, refletir e buscar respostas para questões que interferem no cotidiano das organizações. Uma das preocupações mais importantes — que tem monopolizado a atenção da sociedade brasileira, influenciado a estabilidade política e impactado negativamente a competitividade e a produtividade das empresas no País — é a questão da ética.

Não é mais possível conviver com índices tão altos de desvios de conduta, tanto no âmbito da política quanto no empresarial. Neste momento de planejamento futuro, a FNQ quer contribuir com a disseminação de ferramentas e códigos de ética amparados em três mecanismos de adesão às normas: a submissão, calcada em fiscalização; a identificação, formada por sentimentos morais; e a internalização, como um processo reflexivo de compreensão da razão de ser dessas normas.

Outras tendências relacionadas à excelência da gestão que estão sob o foco da FNQ são: resiliência às mudanças climáticas; políticas corporativas e estatais de economia de recursos; transparência na informação e propaganda; combate à obsolescência programada; direito de acesso às inovações tecnológicas; redefinição da formulação do PIB e dos balanços financeiros para incluir as externalidades; e compromisso efetivo com o desenvolvimento sustentável da sociedade.

A FNQ possui uma rede valiosa de parcerias estratégicas, capaz de elevar a excelência da gestão a um novo patamar no País e com um perfil mais moderno e necessário para atingir uma prosperidade econômica dentro dos limites da sustentabilidade e da ética. Sendo assim, a Fundação convida filiados, parceiros, colaboradores e voluntários envolvidos com a sua causa a se engajarem nas atividades da instituição. Contamos com a contribuição de todos.

O DESAFIO DAS CONTAS NA NOVA ECONOMIA

Por Pedro Passos*

Vivemos um momento de importantes transformações no modo de produzir e de contabilizar a produção. Para ilustrar pontos da mudança é necessário recuperar o fundamento do modo tradicional do processo produtivo.

A busca por reproduzir a vida de forma ampliada com ganhos crescentes é constitutiva da história da civilização ocidental. O grande avanço que consolidou a produção moderna foi a introdução da previsibilidade com instrumentos racionais de gestão. Sua primeira manifestação foi o *Tratactus de Computis et Scripturis* (Contabilidade por Partidas Dobradas) de **Frei Luca Paciolo**, publicado em 1494, que tratava da teoria dos números positivos e negativos, ou da teoria contábil do débito e do crédito, origem da contabilidade moderna.

Tal modelo, no entanto, considerava — e ainda considera — mensurável apenas os valores expressos em ganhos e perdas dos insumos retirados e devolvidos ao mundo, sem precificar os custos e ganhos anteriores e posteriores à execução da atividade econômica. Neste modelo, os recursos naturais e a vida comum não têm preço. São apenas aquilo que a economia denominou "externalidades positivas e negativas" do processo produtivo. Ou seja, se o processo aproveita recursos que seriam descartados de um processo anterior, ele produziria externalidades benéficas ao meio ambiente; se como resultante ele prejudica o balanço da vida comum, como a emissão de carbono sem qualquer compensação, ele geraria externalidades negativas.

Ao atentarem para os sinais dos primeiros problemas ambientais, os economistas contemporâneos perceberam que a teoria econômica era falha ao não incorporar os recursos naturais. A Teoria Econômica Clássica acreditava que estes insumos, dada a sua abundância, nunca acabariam e, assim, não entravam na contabilidade das empresas, apesar de serem usados na produção de bens e serviços. No entanto, avança-se cada vez mais no consenso de que ecossistemas ambientais têm valor.

Chegou a hora de incorporar as externalidades positivas e negativas na conta do modo de produção. Com esta nova métrica, o conceito de sustentabilidade pode ser entendido como um olhar sistêmico e integrado sobre impactos da produção nos âmbitos econômicos, sociais e ambientais, em médio e longo prazos.

São três olhares distintos que compõem o início desta transformação. O olhar da gestão do negócio, que deve se aperfeiçoar constantemente para assegurar resultados econômicos capazes de manter a continuidade do negócio. O olhar sobre os ganhos sociais, que uma empresa pode propiciar além da distribuição de seus resultados pelo salário. E finalmente, o olhar sobre os efeitos do processo produtivo no planeta. As discussões conduzidas pela área ambiental das Nações Unidas indicam quatro principais denominadores a serem incorporados à nova equação econômica: o carbono gerado, a água consumida, os resíduos reaproveitados e a biodiversidade afetada ou preservada.

É questão de tempo. E, espero, de pouco tempo. A sociedade atribuirá maior valor àquelas companhias que compreendam essas mudanças e se voluntariem a ser agentes desta transformação. Essas organizações, por consequência, atrairão colaboradores, fornecedores e consumidores que compartilham esses princípios.

A inovação a serviço de uma economia mais colaborativa será decisiva na criação deste novo modelo. E isso só será possível por meio de um trabalho conjunto entre o setor público e o privado. De um lado, as empresas precisam, cada vez mais, perceber a importância de internalizar práticas inovadoras e sustentáveis como parte de sua estratégia de negócios. De outro, os governos precisam reconhecer os benefícios deste novo modo de produção e garantir a ele competitividade com estratégias que privilegiem novos marcos regulatórios e abordagens tributárias.

Lidar com as externalidades negativas, como a escassez de recursos naturais, a poluição, a geração de resíduos e o mau uso de recursos hídricos, requer alternativas mercadológicas que gerem impactos positivos para toda a sociedade. Somente uma contabilidade que traga para o âmbito financeiro os impactos socioambientais pode criar resultados relevantes ao conjunto da sociedade.

Incorporar o preço desses impactos nos produtos é uma forma de desestimular a velha economia e incentivar a transformação. O relato integrado de resultados econômicos, sociais e ambientais desenvolvido nos últimos vinte anos por instituições como a *Global Reporting Initiative* (GRI) foi o primeiro passo para dar visibilidade a estas dimensões ao conjunto da sociedade.

Muitas outras iniciativas têm surgido nessa direção. Nos Estados Unidos, por exemplo, foi criado o Sistema B, que reúne organizações que demonstram na prática ser possível lucrar e, ao mesmo tempo, promover o bem-estar da sociedade. Esse caminho aponta estratégias para mudanças na gestão corporativa, de forma a evoluir como pensamos a economia de livre mercado. Por acreditar nessa iniciativa, a Natura foi a primeira companhia brasileira de capital aberto a fazer parte deste grupo.

A maior parte dos balanços financeiros das empresas, principal instrumento de verificação da contabilidade tradicional, não incorpora a mensuração do impacto ambiental, já que ainda não há um método efetivo de enxergar o custo de cada recurso natural utilizado nas cadeias de produção.

Uma iniciativa interessante neste sentido foi a do Ministério do Meio Ambiente alemão, junto à Comissão Europeia e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma), que desenvolveu o Relatório TEEB (*The Economics of Ecosystems and Biodiversity*). O documento é resultado de um esforço internacional para chamar atenção para os benefícios econômicos globais da biodiversidade e expressar os custos crescentes da degradação dos ecossistemas.

Outro projeto mais recente foi iniciado por **Jochem Zeitz**, CEO da Puma, que lançou um movimento empresarial para identificar os lucros e perdas ambientais (EP&L na sigla em inglês). Essa metodologia é capaz de tangibilizar o valor dos recursos utilizados pela empresa e os impactos ambientais que ela gera.

Acredito que, a partir deste novo olhar e dessa nova racionalidade para uma economia mais inclusiva e colaborativa, poderemos finalmente resgatar nossa consciência e conexão com o bem maior comum. Para alcançar bons resultados nesse sentido, vamos ter que fazer boas contas.

* **Pedro Passos** é empresário, copresidente do Conselho de Administração da Natura e vice-presidente do Conselho Curador da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

FOLIE COMUNICAÇÃO

FAÇA O SEU CADASTRO,
CUSTOMIZE UM CARTÃO
DE VISITA E BAIXE
GRATUITAMENTE*

*PROMOÇÃO VÁLIDA ATÉ 30/11/2015

Soluções de comunicação para pequenas e médias empresas. Aqui, você encontra o que precisa para falar com o seu público.
Tudo simples e online.

click& comunique
PLATAFORMA PARA UMA NOVA ECONOMIA

www.clickcomunique.com.br

GESTÃO DE REDES SOCIAIS MARKETING DE CONTEÚDO **LOGOMARCA** LOJA VIRTUAL **FOLDER**
IDENTIDADE VISUAL SITE MULTIPLATAFORMA **CAMPANHAS DE SUSTENTABILIDADE** ***e muito mais***

SEJA UM PROFISSIONAL CERTIFICADO NO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO®

A Fundação Nacional da Qualidade lança seu processo de certificação.

Isso significa que os profissionais podem, agora, ser certificados para implementar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) dentro e fora de sua organização.

Não perca esta oportunidade, que agregará um diferencial competitivo para a sua carreira.

VEJA MAIS INFORMAÇÕES SOBRE COMO SE CERTIFICAR

FNQ FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

CONHEÇA MAIS SOBRE A **FNQ**

WWW.FNQ.ORG.BR