



Impactos do engajamento das empresas com seus *stakeholders*

POR **HEIKO SPITZECK, ERIK G. HANSEN E ELISA ALT**

Com o objetivo de identificar as práticas mais avançadas no engajamento das empresas com seus *stakeholders*, nossa equipe de pesquisadores da Universidade de Cranfield (Inglaterra) analisou o Índice de Responsabilidade Corporativa (*Corporate Responsibility Index*), instrumento criado pela organização sem fins lucrativos Business in the Community, que vem sendo usado como ferramenta de *benchmarking* no Reino Unido (semelhante ao ISE da Bovespa e os Indicadores Ethos no Brasil). Desde 2002, mais de 500 empresas britânicas já participaram da pesquisa anual que compõe esse índice, relatando suas práticas de gestão responsável para a sustentabilidade – dentre elas, o engajamento com os *stakeholders*. Nossa análise se baseou no relato de 51 empresas de melhor desempenho que participaram do índice entre 2002 e 2009. Essa pesquisa foi retomada na Fundação Dom Cabral, onde atuo como professor do Núcleo de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa.

Consumidores, fornecedores, funcionários, acionistas, instituições financeiras, concorrentes, ONGs, acordos internacionais, meios de comunicação, órgãos legisladores – os públicos com os quais as empresas se relacionam são cada vez mais diversos, contribuindo para a crescente complexidade do ambiente de negócios. Definidos como *stakeholders* (Freeman, 1984), esses públicos podem afetar ou ser afetados pelos diferentes objetivos corporativos. Suas expectativas sobre produtos, serviços e comportamentos organizacionais também estão em constante mutação. A habilidade de perceber e administrar as pressões e pontos de vista dos diferentes públicos de interesse constitui uma valiosa capacidade organiza-

cional, mais conhecida como engajamento com os *stakeholders*. Basicamente, dois fatores podem determinar a motivação corporativa para iniciar esse processo: riscos e oportunidades.

Um exemplo clássico de engajamento motivado por riscos é o da Nike, criticada nos anos 90 por contratar fornecedores que usavam mão de obra infantil em suas fábricas na Ásia (Zadek, 2004). Quando os ativistas começaram a pressionar a empresa, sua primeira estratégia foi defensiva. Entre as várias iniciativas malsucedidas para reconstruir sua credibilidade, a empresa foi bombardeada continuamente por ativistas e meios de comunicação em todo o mundo. Alguns anos se passaram até que a Nike aprendesse a considerar o ponto de vista dos *stakeholders* na gestão da cadeia de valor e a observar as condições de trabalho não apenas dentro de suas instalações, mas também entre seus fornecedores.

Casos como esse demonstram que ignorar ou evitar o engajamento com os *stakeholders* não é uma opção inteligente no atual universo corporativo. Assim, resta às empresas apenas decidir como farão esse engajamento: de forma reativa, com possíveis repercussões na mídia e nas redes sociais, com impacto na reputação da empresa, ou proativamente, construindo relações baseadas na confiança e abrindo novas oportunidades de negócios.

Um exemplo bem-sucedido de engajamento proativo vem do Quênia. Diante do fato de que apenas 20% da população queniana tinha acesso a serviços financeiros, mas 60% possuíam um celular, a Vodafone e a operadora Safaricom desenvolveram – com a colaboração de *stakeholders* como ONGs, bancos de microcrédito e instituições internacionais de desenvolvimento – um sistema

que permite transferir dinheiro através de aparelhos celulares. Com o lançamento do M-Pesa, um inovador sistema móvel de transações financeiras, as duas empresas atraíram oito milhões de novos clientes que transferem atualmente R\$ 600 milhões/mês, valor equivalente a todas as transferências de cartões de crédito do país, revolucionando o mercado bancário queniano.

Várias instituições – como o Banco Mundial, as consultorias SustainAbility e AccountAbility, e centros de pesquisa como o Doughty Centre for Corporate Responsibility da Universidade de Cranfield – oferecem guias e metodologias para o engajamento com *stakeholders*. No entanto, ainda há poucas evidências empíricas sobre como as empresas conseguem, de fato, se engajar com esses públicos.

EM BUSCA DE LUZ A primeira questão analisada no estudo foi conhecer com quem as empresas estão se engajando. A **Figura 1** mostra a porcentagem do envolvimento dos diferentes grupos de *stakeholders* nos processos de engajamento das 51 empresas analisadas.

Como a figura mostra, muitas empresas não definiram claramente os públicos com quem se

engajam. *Stakeholders* externos ou grupos de múltiplos *stakeholders*, por exemplo, podem ser fornecedores, consumidores, ONGs, comunidades, entre outros. Os mais consultados são os grupos de funcionários e consumidores, que realizam transações econômicas com as empresas, o que se caracterizaria como uma relação de alta interdependência de recursos (Frooman, 1999).

COMO AS EMPRESAS SE ENGAJAM A segunda pergunta tratou da forma de engajamento – como as empresas se relacionam com seus públicos de interesse. Há duas dimensões fundamentais nessa questão: o poder dos *stakeholders* de influenciar as decisões corporativas e o escopo dessas decisões. Para definir “poder”, usamos como referência a classificação de Arnstein (1969), que basicamente diferencia três níveis (**Figura 2**).

No nível da “não participação”, existe um engajamento com *stakeholders*, mas eles são tratados como se tivessem uma visão “errada” do mundo, que precisa ser “curada”. Nessas formas de engajamento, a voz desses públicos realmente não entra no processo decisório da empresa. No nível de “esforços apenas simbólicos”, existe uma interação, mas os *stakeholders* não têm o poder de mudar o comportamento da empresa, ou seja, participam apenas por participar. No terceiro nível, eles têm direito de veto e/ou podem alterar significativamente as decisões empresariais. À primeira vista essa forma de relacionamento pode parecer estranha, sobretudo quando se consideram relações sem interdependência de recursos, como as estabelecidas com ONGs. Mas, nesses casos, os *stakeholders* que detêm mais poder são justamente os que caracterizam relações de alta interdependência. Muitas empresas mantêm relacionamento bastante intenso com seus consumidores ao desenvolver novos produtos, oferecendo-lhes um grande poder decisório. Finalmente, o escopo de engajamento se refere à amplitude das decisões corporativas consideradas nas relações com os *stakeholders*, variando das decisões sobre questões operacionais e gerenciais às questões estratégicas, que afetam modelos de negócios.

Ao analisar o panorama de engajamento das empresas pesquisadas, encontramos quatro diferentes combinações das dimensões de poder e escopo (**Figura 3**): diálogo e aconselhamento em

FIGURA 1 | STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS EM PROCESSOS DE ENGAJAMENTO

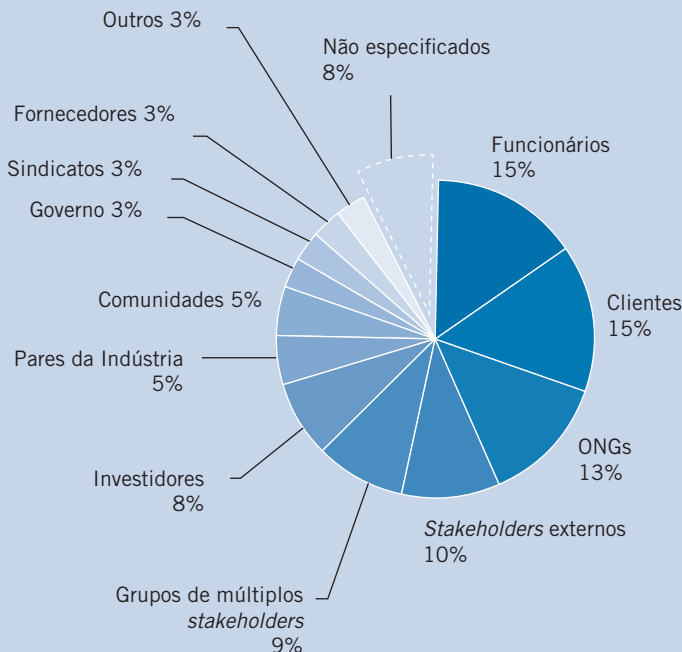
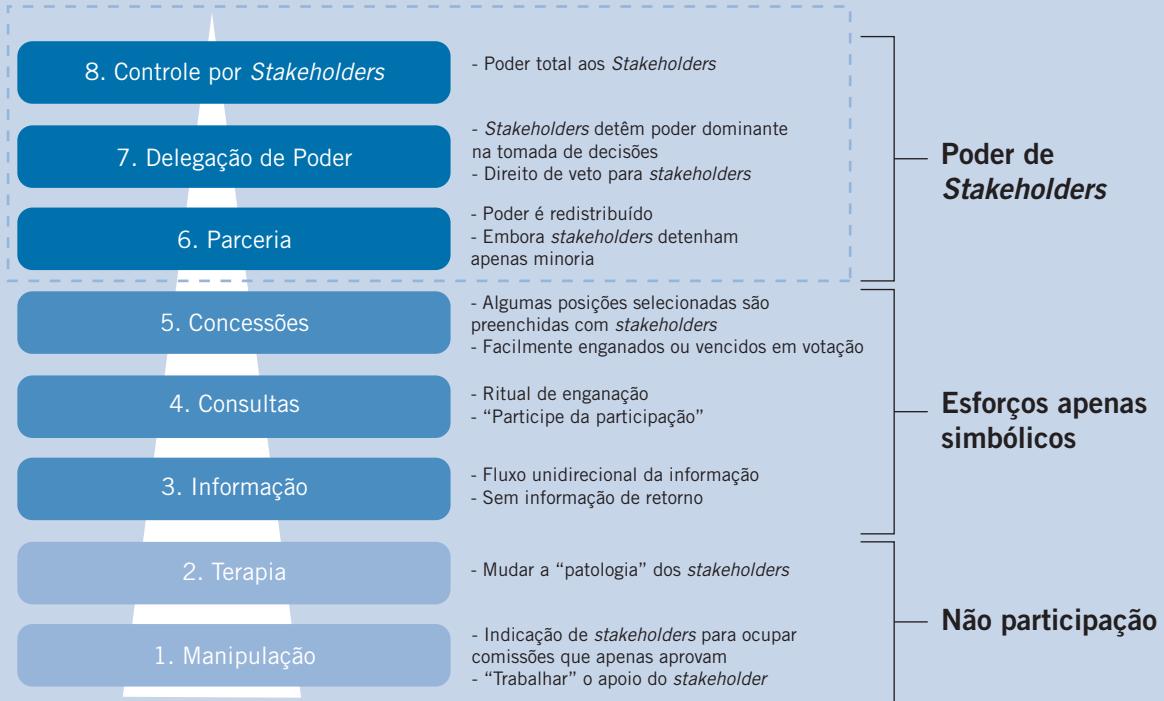


FIGURA 2 | O PODER DOS *STAKEHOLDERS*



FONTE: BASEADO EM AMSTEIN, 1969

questões operacionais e gerenciais (baixo poder e escopo restrito); colaboração em questões operacionais e gerenciais (alto poder e escopo restrito); aconselhamento estratégico e inovação (baixo poder e amplo escopo); colaboração estratégica (alto poder e amplo escopo).

A maioria das empresas pesquisadas (61%) envolvem seus *stakeholders* no diálogo e aconselhamento de questões operacionais ou gerenciais. A Anglo Platinum, por exemplo, usa o engajamento com esses públicos para aprimorar o desenvolvimento e a estruturação dos pontos-chave de seu relatório de sustentabilidade. Nesse nível, a relação é apenas simbólica.

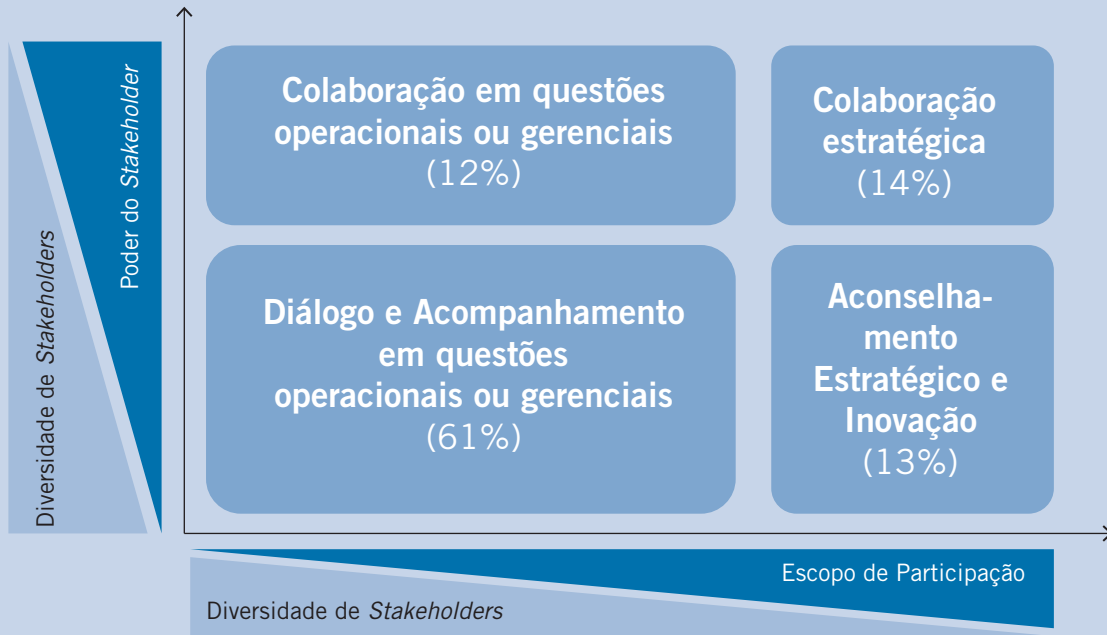
Já 12% das empresas oferecem aos *stakeholders* a oportunidade de colaborarem em questões específicas, concedendo a eles um poder relevante no contexto operacional ou gerencial. Um exemplo é o painel de *stakeholders* da British Petroleum (BP), no projeto de GNL (gás natural liquefeito) de Tangguh, Indonésia – ele faz uma avaliação independente do projeto e produz relatórios que são publicados na Internet, com acesso a todos os dados e informações internas da PB e apoio de um secretariado. O Conselho da companhia (inclu-

sive o CEO) responde publicamente pelo projeto. O painel também funciona como ponte entre a organização e os *stakeholders* relevantes para o desenvolvimento local.

Um número similar de empresas (13%) interage com os *stakeholders* para aconselhamento estratégico e inovação, como a Unilever. Em parceria com o Greenpeace, a multinacional desenvolveu um método de refrigeração que não utiliza gases de efeito estufa. Nesse caso a ONG, que tradicionalmente atua criticando e confrontando empresas por seus impactos ambientais, adaptou sua estratégia para colaborar com uma organização e desenvolver com ela uma relação de confiança, gerando mais resultados positivos para as duas partes.

Finalmente, 14% das empresas pesquisadas envolvem seus *stakeholders* em processos de colaboração estratégica, como o produtor de sucos naturais Innocent. Convidada pelo McDonald’s a participar do McLanche Feliz, a empresa se viu diante de um dilema que poderia afetar sua reputação de organização ética e sustentável. Se por um lado era possível oferecer um suco saudável para muitas crianças, por outro lado a colaboração significava manter relação com uma empresa

FIGURA 3 | PANORAMA DE ENGAJAMENTO



Nota: Os números entre parênteses indicam frequência em porcentagem dos engajamentos com *stakeholders* encontrados nas empresas.

de valores e reputação completamente diversos. A Innocent abriu um canal de discussão sobre o tema, em sua página web, convidando consumidores e interessados a votar. Os participantes perceberam mais vantagens que desvantagens na possível relação, e com base nesse resultado a empresa decidiu colaborar com o McDonald's.

INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA O ENGAJAMENTO A terceira questão envolveu um levantamento dos instrumentos de engajamento utilizados pelas empresas pesquisadas, visando aprofundar a questão do poder oferecido aos seus *stakeholders* (Tabela 1).

Na maioria dos casos (23%), as empresas usaram pesquisas e levantamentos para integrar as opiniões dos *stakeholders* em sua gestão, mecanismo que não representa um diálogo. Um número ainda mais alto de casos não especifica como se dá o engajamento (29%). Iniciativas interessantes são as dos Conselhos Consultivos de *Stakeholders* (*Stakeholder Advisory Boards* ou SABs) e as Comissões Administrativas Conjuntas (*Joint Management-Stakeholder Committees* ou JMSCs). A diferença entre os dois está na com-

posição: os SABs são formados unicamente por *stakeholders* e as JMSCs integram um mix de executivos com *stakeholders*, facilitando a integração das opiniões dos públicos de interesse nas decisões diárias das empresas.

TABELA 1 | INSTRUMENTOS DE ENGAJAMENTO

Instrumento	Uso em %
Diálogos não especificados	29%
Pesquisas e levantamentos	23%
Fóruns de diálogo com <i>stakeholders</i>	12%
Colaboração e parceria	11%
Conselhos Consultivos de <i>Stakeholders</i> (SABs) e Comissões Administrativas Conjuntas (JMSCs)	8%
Reuniões e seminários	5%
Iniciativas do setor	4%
Iniciativas de múltiplos <i>stakeholders</i>	3%
Entrevistas e grupos focais	3%

FIGURA 4 | IMPACTOS DO ENGAJAMENTO

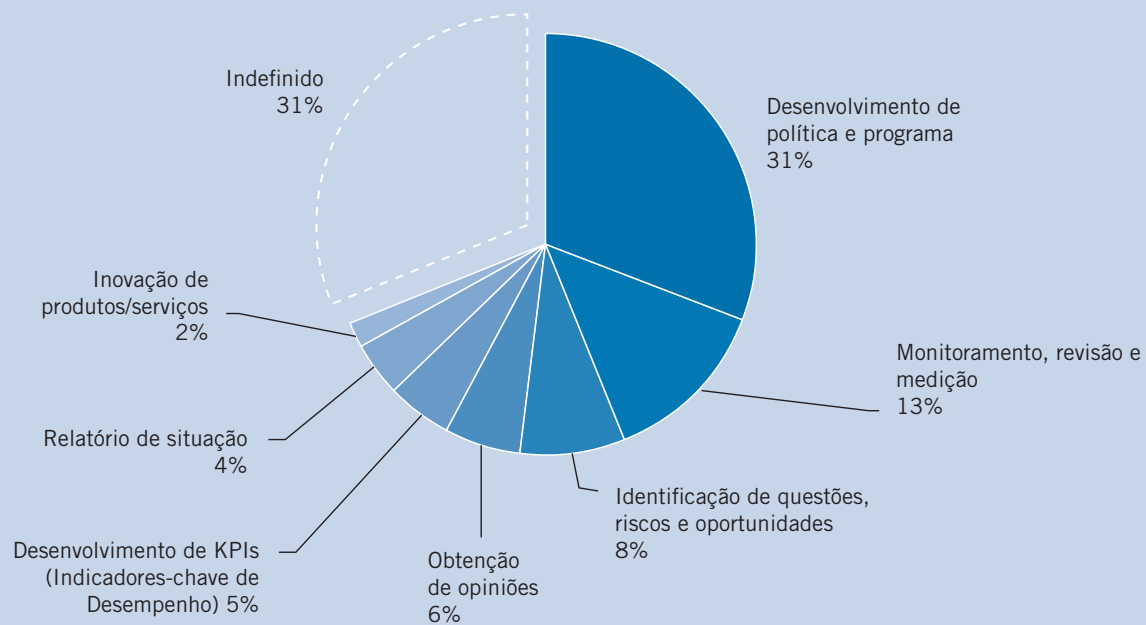
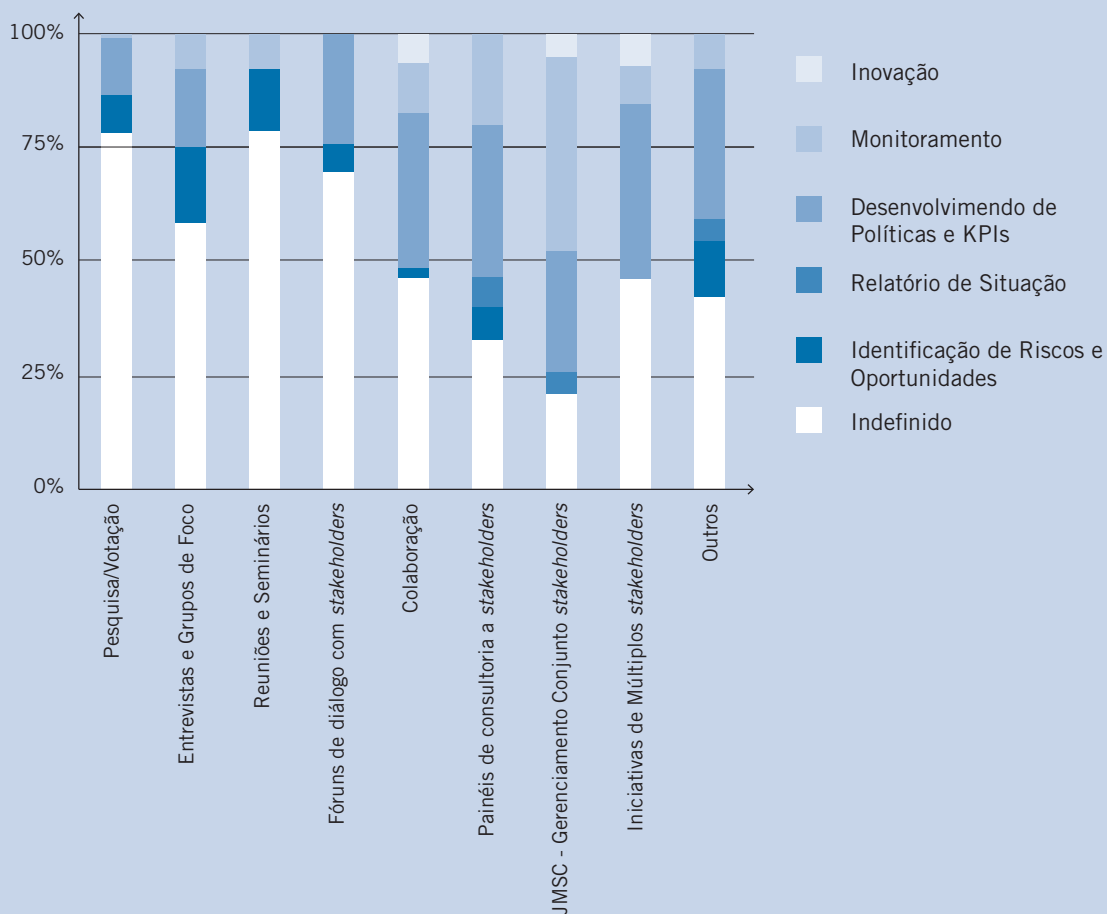


FIGURA 5 | IMPACTOS RELATIVOS (%) DE CADA GRUPO DE INSTRUMENTOS



RESULTADOS DO ENGAJAMENTO Finalmente, nossa última pergunta questionou o resultado do engajamento das empresas pesquisadas com seus *stakeholders* (Figura 4). Novamente, um grande número de empresas (31%) deixou de relatar os resultados das relações estabelecidas. Em muitos casos, a falta de impacto ou de transparência quanto ao impacto da relação, gera desmotivação entre os *stakeholders* envolvidos, que acabam abandonando o diálogo com a empresa e criticando publicamente sua atuação, como acontece frequentemente com as ONGs. Por isso, se a empresa realmente está interessada em criar relações de confiança no longo prazo com seus públicos de relacionamento, é extremamente importante descrever os impactos do engajamento com esses *stakeholders*.

Em 31% dos casos, o engajamento com *stakeholders* resultou no desenvolvimento de novas políticas e programas para as empresas pesquisadas. Para 13% delas, a relação estabelecida evoluiu em direção ao monitoramento, revisão e medição de impactos do negócio, envolvendo os *stakeholders* no papel de auditores. Já com relação aos resultados de inovação ou cocriação de produtos e serviços, o estudo demonstra que as empresas ainda se engajam timidamente com seus *stakeholders* – apenas 2% dos casos.

Ao contrastar o mapeamento dos instrumentos de engajamento utilizados e respectivos impactos observados (Figura 5), notamos que as empresas que usam Conselhos Consultivos de *Stakeholders* (SABs) e Comissões Administrativas Conjuntas (JMSCs) relatam com mais frequência impactos concretos das relações estabelecidas. As inovações resultaram apenas dos engajamentos via colaboração e parceria (como SABs e JMSCs) e de iniciativas envolvendo múltiplos *stakeholders*. Outras formas de engajamento somente serviram para identificar riscos, oportunidades e indicadores-chave de desempenho (KPIs).

Heiko Spitzack é professor da Fundação Dom Cabral, palestrante no Doughty Centre for Corporate Responsibility, da Universidade Cranfield (Reino Unido) e membro fundador da Humanistic Management Network.

Erik G. Hansen é professor do Centre for Sustainability Management (CSM), da Leuphana University Lüneburg (Alemanha).

Elisa Alt é professora da Universidade de Sevilha (Espanha).

CONCLUSÕES

Nossa pesquisa demonstra a importância do desenvolvimento da capacidade organizacional de engajamento com *stakeholders* e, sobretudo, da capacidade de aprender com os relacionamentos estabelecidos. A complexidade do atual ambiente de negócios encurtou a distância entre empresas e *stakeholders*, o que elimina a possibilidade de não haver interação. Alinhar as visões de quem está dentro e fora da empresa é essencial para evitar confrontos, gerar colaborações e reduzir incertezas nos processos decisórios. Se a empresa não está preparada, corre o risco de ser atacada publicamente na mídia, com consequências graves para sua reputação e os negócios. Aprender a dialogar com os *stakeholders* e desenvolver competências para estabelecer uma relação significativa e de confiança é tarefa que requer tempo e disposição para uma aprendizagem contínua. Empresas que buscam novas oportunidades de crescimento e inovação não têm mais tempo a perder.

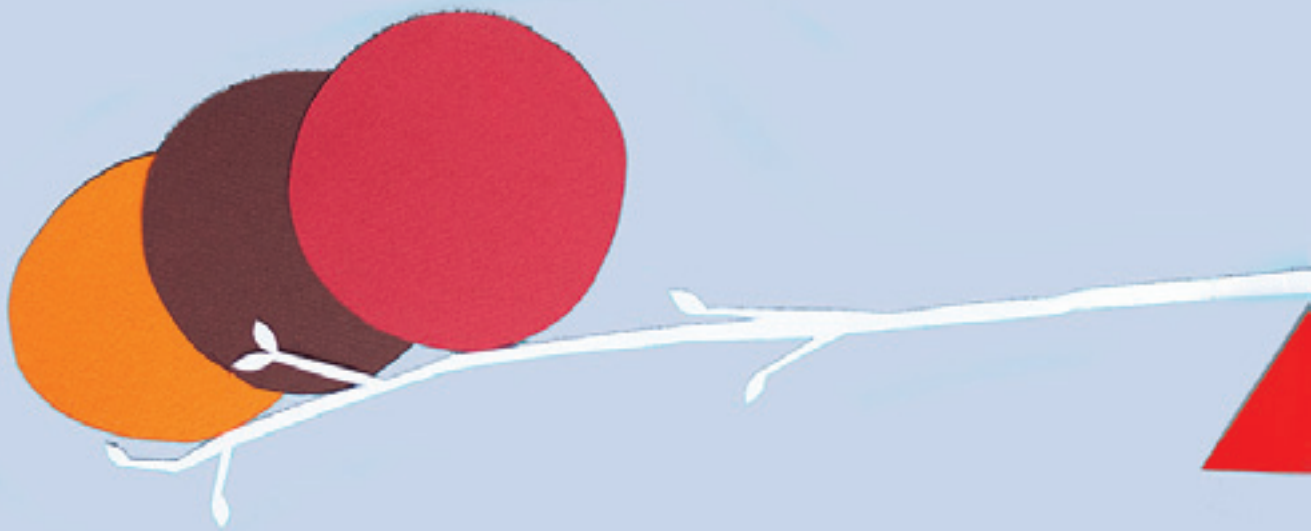
PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ARNSTEIN, S. R. 1969. *A Ladder of Citizen Participation*. Journal of the American Institute of Planners, 35(4): 216–224.

FREEMAN, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.

FROOMAN, J. 1999. *Stakeholder Influence Strategies*. Academy of Management Review, 24(2): 191–205.

ZADEK, S. 2004. *The Path to Corporate Responsibility*. Harvard Business Review, 82(12): 125–132.



O desenvolvimento territorial sustentável

Uma nova lógica de investimento social privado surgiu em Minas Gerais e já está se expandindo por todo o país. O papel da empresa sai da aplicação de recursos em projetos sociais e migra para a integração com poder público e sociedade civil organizada, em favor do desenvolvimento territorial sustentável. A ideia é que todos trabalhem juntos para estimular vocações locais e solucionar problemas através de ações estruturantes. Essa é a proposta da Parceria Social Público-Privada – a PSPP, que nasceu na forma de um Decreto de Lei com o objetivo de unir esforços, conhecimento e recursos em ações de médio e longo prazo.

O conceito resulta de experiências em vários municípios, com ações para reduzir o déficit de infraestrutura urbana e habitacional, apoio aos processos de gestão pública e promoção do desenvolvimento humano e econômico. Para executar essas ações de forma integrada é fundamental realizar diagnósticos socioeconômicos que deixem claras as prioridades locais e orientem o diálogo entre os atores envolvidos.

Minas Gerais possui um ambiente propício para essas ações integradas devido ao seu nível avançado de políticas sociais emancipatórias. Por isso mesmo, foi no estado que o conceito de PSPP se transformou pela primeira vez em projeto de lei. Com o apoio do governo mineiro (Secretaria Extraordinária para o Desenvolvimento dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e do Norte de Minas), as empresas podem elaborar projetos estruturantes para os municípios. Há núcleos em diferentes regionais para fortalecer o empreendedorismo rural e urbano, com a oferta de atividades de qualificação profissional, cultura e esporte. Também se desenvolvem projetos executivos de infraestrutura e habitação, alinhados às políticas do governo federal, contribuindo para que as prefeituras possam captar recursos do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC).

A partir da PSPP é possível contribuir para o planejamento das cidades, com uma visão integrada de seus diversos atores. Essas parcerias podem ter, entre outros objetivos, o incentivo às vocações locais, a criação de novas formas de geração de renda e a difusão de tecnologias. No contexto do desenvolvimento humano, por exemplo, a sistematização e a institucionalização do conhecimento de ponta buscam aumentar a geração de trabalho e renda, em especial para os jovens, por meio de programas desenvolvidos para fortalecimento da economia local, estimulando a circulação e a internalização de recursos na própria região. É essa lógica de desenvolvimento territorial sustentável que, ao inserir a dimensão social, difere da Parceria Público-Privada (PPP).

A PSPP é um grande passo rumo ao desenvolvimento sustentável de diversas regiões brasileiras, o que proporciona também um aprendizado para todos os setores. Assim, se consolida, na prática, uma cultura de construção coletiva, fator determinante para que o país aproveite as oportunidades no cenário global.